



# **ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La cultura organizacional y la gestión del cambio de los  
trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Yatto Ríos, Guillermo

**ASESOR:**

**Dr. Paricahua Peralta, Jimmy Nelson**

**SECCIÓN:**

Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**PERÚ – 2018**

## **Dedicatoria**

A mi Padre Celestial que nos permite vivir, nos da salud, amor, sabiduría y es nuestro guía día a día y es por ello que podemos tomar decisiones para cumplir nuestras metas, a mi familia que los quiero mucho, que son el motor de mi vida mis hijos, Brisley, Guillermo y Thiago, que sigan mis pasos y que sean mejor que yo, a mi esposa Edika Yenni que siempre me apoyó en todo y por la paciencia que me tuvo durante el proceso de la maestría, a mi querida madre que ya no se encuentra pero que la llevo siempre en el corazón.

## **Agradecimiento**

.

Agradezco a mi Padre Celestial, por ayudarme a vencer mis desafíos y cumplir con esta meta que me había trazado.

Un agradecimiento especial a la universidad César Vallejo y a todos los docentes por sus valiosos aportes y en especial a mi asesor Dr. Jimmy Nelson Paricahua Peralta por su valiosa orientación en el trabajo de investigación.

Muy agradecido a los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios por su predisposición y apoyo incondicional durante el recojo de información y a todos quienes colaboraron durante el proceso de investigación, del cual quedo muy agradecido.

Guillermo Yatto Ríos

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Guillermo Yatto Ríos, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 04962978, con la tesis titulada:

“La cultura organizacional y la gestión del cambio de los Trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena), o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 11 de agosto del 2018



---

Br. Guillermo Yatto Ríos

DNI: 04962978

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la Tesis “La cultura organizacional y la gestión del cambio de los Trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018”, con la finalidad de determinar la correlación de la cultura organizacional en la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto especial de Madre de Dios, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad “César Vallejo”, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

El informe está conformado por siete capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones capítulo VI, recomendaciones; y Capítulo VII se incluye las referencias y los anexos correspondientes.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra Universidad y merezca su aprobación.

El autor

## Índice

<b>Página del jurado .....</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>iv</b>
<b>Presentación.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xii</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Trabajos previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	18
1.4. Formulación del problema.....	27
1.5. Justificación del estudio .....	27
1.6. Hipótesis.....	29
1.7. Objetivos.....	29
<b>II. Método.....</b>	<b>31</b>
2.1. Diseño de investigación .....	31
2.2. Variables, operacionalización.....	31
2.3. Población y muestra.....	35
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 36	
2.5. Método de análisis de datos.....	39
2.6. Aspectos éticos .....	40
<b>III. Resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>IV. Discusión.....</b>	<b>61</b>
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>63</b>
<b>VI. Recomendaciones.....</b>	<b>65</b>
<b>VII. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable cultura organizacional.....	33
Tabla 2 Operacionalización de la variable gestión del cambio .....	34
Tabla 3 Distribución de la Población .....	35
Tabla 4 Distribución de la Muestra .....	36
Tabla 5 Validación del Cuestionario sobre Cultura organizacional .....	37
Tabla 6 Validación del Cuestionario sobre Gestión del Cambio.....	38
Tabla 7 Confiabilidad de los instrumentos.....	39
Tabla 8 Distribución de los trabajadores según la cultura organizacional en los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios. ....	41
Tabla 9 Distribución de los trabajadores según la dimensión Implicación.....	42
Tabla 10 Distribución de los trabajadores según la dimensión Consistencia.....	43
Tabla 11 Distribución de los trabajadores según la dimensión Adaptabilidad. ....	44
Tabla 12 Distribución de los trabajadores según la dimensión Misión. ....	45
Tabla 13 Distribución de los trabajadores según la variable gestión del cambio de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios. ....	46
Tabla 14 Distribución de los trabajadores según la dimensión cambio organizacional. ....	47
Tabla 15 Distribución de los trabajadores según la dimensión función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.....	48
Tabla 16 Distribución de los trabajadores según la dimensión modificación de la cultura organizacional. ....	49
Tabla 17 Tabulación cruzada entre cultura organizacional y gestión de cambio.....	51
Tabla 18 Prueba de Chi Cuadrado entre la cultura organizacional y gestión del cambio .	52
Tabla 19 Medidas simétricas para cultura organizacional y gestión de cambio .....	52
Tabla 20 Tabulación cruzada entre implicación y gestión del cambio.....	53
Tabla 21 Prueba de Chi Cuadrado entre implicación y gestión del cambio.....	54
Tabla 22 Medidas simétricas implicación y gestión del cambio.....	54
Tabla 23 Tabulación cruzada entre consistencia y gestión del cambio.....	55
Tabla 24 Prueba de Chi Cuadrado entre consistencia y gestión del cambio .....	56
Tabla 25 Medidas simétricas para consistencia y gestión del cambio .....	56
Tabla 26 Tabulación cruzada entre adaptabilidad y gestión del cambio.....	57
Tabla 27 Prueba de Chi Cuadrado entre adaptabilidad y gestión del cambio.....	58
Tabla 28 Medidas simétricas para adaptabilidad y gestión del cambio.....	58

Tabla 29 Tabulación cruzada entre misión y gestión del cambio .....	59
Tabla 30 Prueba de Chi Cuadrado entre misión y gestión del cambio.....	60
Tabla 31 Medidas simétricas para misión y gestión del cambio .....	60



## Índice de figuras

Figura 1: Distribuciones de chi cuadrado con distintos grados de libertad.....	40
Figura 2: Distribución de los trabajadores según la variable cultura organizacional en los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios. ....	41
Figura 3: Distribución de los trabajadores según la dimensión Implicación. ....	42
Figura 4: Distribución de los trabajadores según la dimensión Consistencia.....	43
Figura 5: Distribución de los trabajadores según la dimensión Adaptabilidad. ....	44
Figura 6: Distribución de los trabajadores según la dimensión Misión. ....	45
Figura 7: Distribución de los trabajadores según la variable: gestión del cambio de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios. ....	47
Figura 8: Distribución de los trabajadores según la dimensión cambio organizacional. ....	48
Figura 9: Distribución de los trabajadores según la dimensión función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.....	49
Figura 10: Distribución de los trabajadores según la dimensión modificación de la cultura organizacional. ....	50

## **Resumen**

La presente investigación titulada “La cultura organizacional y la gestión del cambio de los Trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018”. La cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe en la cultura organizacional y la gestión del cambio. El tipo de investigación fue no experimental cuyo diseño fue descriptivo, correlación y transversal. La población de estudio fue compuesta por el personal que labora en el Proyecto especial de Madre de Dios, la muestra fue conformada por 60 trabajadores y el tipo de muestreo fue el probabilístico. Para evaluar la variable cultura organizacional se utilizó el Cuestionario sobre cultura organizacional y para evaluar la variable gestión del cambio se usó el Cuestionario sobre gestión del cambio. El estadístico usado para ver la relación entre las variables fue Tau b de Kendall. Se demostró que existe relación positiva media 0.465 entre la cultura organizacional y gestión del cambio.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión del cambio.

## **Abstract**

The present investigation entitled "The organizational culture and its influence in the management of the change of the Workers of the Special Project Madre de Dios - 2018". Which had as objective to determine the influence of the organizational culture in the management of the change, entitled. The type of research was non-experimental whose design was descriptive, correlation and cross-sectional. The study population was composed by the personnel that works in the special Project of Madre de Dios, the sample was formed by 60 workers and the type of sampling was probabilistic. To evaluate the organizational culture variable, the Questionnaire about organizational culture was used and to evaluate the change management variable, the Change Management Questionnaire was used. The statistic used to see the relationship between the variables was Taub de kendall. It was shown that there is a mean positive relationship of 0.465 between the organizational culture and change management.

Keywords: Organizational culture, change management

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

Las instituciones públicas del Estado poseen personalidad y características propias entre. Ellas están comprendidas por una gama de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la conforman, la cultura organizacional existe a un alto nivel de abstracción y es la que condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que conciernan a los miembros, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar.

El conocimiento de la cultura por los miembros de una organización es de suma importancia, esta manifiesta las actitudes, conductas y valores que han de tener en su labor habitual, lo cual constituye la base de la gestión de cambio. El cambio actualmente forma parte del día a día de las actividades institucionales. El entorno, cada vez más inestable y en constante evolución, ha obligado a las entidades a “aprender a desaprender” y reaprender tantas veces sea necesario. Los cambios que enfrentan las entidades también han aumentado en cuanto a su complejidad, pasando así de pequeños ajustes a transformaciones completas y profundas sujetas a los avances tecnológicos.

Sin embargo, en la institución del proyecto especial Madre de Dios se percibe una cultura organizacional débil, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, desmotivación, falta de compromiso, autoritarismo de algunos directivos, desconocimiento de funciones, etc. Factores que inciden categóricamente en la gestión de cambio. Esto debido a que la mayoría de los cargos son de confianza y asumidos por encargatura de los gobiernos regionales de turno.

En tal sentido el presente trabajo pretende contribuir con la mejora de la cultura organizacional del personal y promover el cambio en las personas, optando estrategia pertinente para crear una entidad capaz de afrontar los requerimientos del entorno, inducir una mayor participación de las personas, comprometidas con el cambio.

## 1.2.Trabajos previos

Para la presente investigación, se ha buscado la información referente a antecedentes para comparar y sacar conclusiones de temas obtenidos de investigadores a nivel internacional, nacional y local.

Como **antecedentes internacionales** tenemos a (García, 2006). El ensayo tiene como objetivo comprender los conceptos de cultura organizacional y además mostrar la cultura como instrumento aplicando a las organizaciones. Siendo importante realizarlo porque para establecer un orden social se parte del significado de concepto de organización, estos logran volverse hegemónicos dentro del contexto particular. La psicología organizacional, no es ajena al papel instrumental que han tenido las ciencias sociales refiriéndose al entorno organizacional; sin embargo, el ensayo presenta alternativas que ayudan a comprender y/o tal vez a intervenir a partir de apuestas abiertamente políticas.

(Mendoza & Ortiz, 2006) El artículo se desarrolla con el objetivo de exponer las dimensiones que compondrían el liderazgo transformacional y tiene impacto tanto en la cultura organizacional entorno a la organización, producido de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto determinado.

(Cárdenas, Díaz, Macías, Saldana, & Martínez, 2018). La cultura organización es una de las columnas principales para que las empresas sean competitivas, porque a través de la cultura se detectan problemas en el entorno de trabajo y poner solución con estrategias que mejoren. El objetivo del trabajo fue “identificar la cultura organizacional dominante en una pequeña empresa del industrial metal-mecánica de Monclova, Coahuila”. La muestra del estudio fue formada por 26 trabajadores por consenso, al cual se aplicó un cuestionario. Los resultados determinaron que la cultura Jerarquizada es la dominante en la organización.

(Bustos, Sagredo, & Bull, 2018). El trabajo plantea una metodología para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin, con denominación descongelamiento. Se utilizó la encuesta a los

colaboradores para determinar las tipologías individuales y organizaciones dentro de la compañía. Luego, se aplica el método multicriterio *Elimination et Choix Traduisant la Réalité* (ELECTRE) con el objetivo de identificar el conjunto de factores a modificar para maximizar las probabilidades de implementación con éxito. esta propuesta permite canalizar los esfuerzos de los gestores de cambio, logrando más efectividad al desarrollar planes de acción para el descongelamiento de prejuicios. Las tipologías primarias para el caso de análisis son el ignorante y desganado para la dimensión individual, y las clases estática y rutinaria para la dimensión organización.

(Macluf, Beltrán, & Chávez, 2015). EL objetivo del trabajo es caracterizar el desarrollo Organización y la resistencia al cambio como dos elementos con un alto grado de interrelación; a causa de la competitividad de las organizaciones actuales. el desarrollo del trabajo consta de selección y revisión de distintas fuentes documentales tales como libros, artículos, trabajos de grados universitarios y documentos digitales. Dando una serie de conclusiones sobre la interrelación teórica a partir de los resultados obtenidos, del cual se deduce dos constructores; el primer término, se muestra los aspectos principales del DO de manera general; en segundo término, hace referencia los aspectos tales como: que es, significado de la resistencia al cambio, como llevarlo a cabo, indicios de la resistencia al cambio; del tema del cambio.

(Serrate, Portuondo, Sánchez & Suarez, 2014) El trabajo presenta un procedimiento metodológico para poder realizar la evaluación de los elementos culturales que afecta en la efectividad grupal en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. Para el desarrollo de la base conceptual y los procesos de apoyo; se revisó la literatura científica y la experiencia práctica en organizaciones de la provincia de Matanzas. Se utilizó métodos cualitativos y cuantitativos dentro del marco de un estudio longitudinal el cual constato los cambios en las variables analizadas. Los resultados del estudio facilitaron identificar aquellos aspectos culturales que disminuyen la efectividad grupal y el diseño de las estrategias para mejorar mediante un programa de intervención. Se puede hacer el uso de la

herramienta en todas las organizaciones que nutran el trabajo en equipo como factor particular de su cultura organizacional

**En el ámbito nacional tenemos** la investigación (Málaga & Williams, 2017) El estudio titulado: “Influencia de la Cultura Organizacional de los efectivos policiales de la Región Policial Sur en la Calidad del Servicios que se brinda a la comunidad”, tiene como finalidad descubrir y contribuir con la organización policial, sobre los factores que están afectando su cultura organizacional e impiden brindar un servicio de calidad a la comunidad. Los objetivos están orientados a conocer la cultura organizacional de los efectivos policiales de la unidad de estudio, como base y fundamento de la calidad de los servicios que se brinda la comunidad. Para el desarrollo de la investigación se revisó los antecedentes previos al estudio. El marco teórico está construido con aportes teóricos de connotados autores que nos brindaron información fidedigna y relevante de nuestro tema. En el estudio se recurrió a diversos métodos y procedimientos, tomando como población a todos los efectivos policiales de las dependencias de la Región Policial Sur, que tienen atención al público, mayormente comisarias. La investigación se basa en una muestra de 310 efectivos policiales, con un margen de error de 5 % y 95% de confianza; y del público usuario, 300 personas que acudieron a las diversas dependencias policiales entre el mes de setiembre a diciembre 2015. Se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboraron los respectivos instrumentos; uno de ellos dirigido a los efectivos policiales, para conocer la cultura organizacional y el segundo aplicado al público usuario. Luego del procesamiento, interpretación, análisis y discusión de los datos, se arribó a la conclusión de que la cultura organizacional de los efectivos policiales de la Región Policial Sur, es débil, caracterizada por un alto grado de pluralidad de acciones de los efectivos policiales. Con una diversidad de práctica de valores. Los objetivos no son compartidos por todos los miembros. La cultura no ayuda a los efectivos policiales con la identidad con su institución. La comunicación es vertical. Claramente la cultura organizacional de la Región Policial Sur no es buena. En este contexto la cultura organizacional y la calidad de servicios que brinda a la comunidad están claramente relacionadas. Los servicios son deficientes, en virtud que, los métodos que utilizan son

considerados como regulares; no están a la altura de lo que los ciudadanos esperan.

(Alva, & Villanueva, 2018). El estudio pretende determinar si la cultura organizacional controla la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, el estudio conlleva un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico; contando con una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. La base conceptual se realizó seleccionando y revisando trabajos como: Organisational Culture Survey(DOCS) Fey & Denison (2003), Cultura Organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire (Alolio et al., 1999), etc. Se concluyó a través de los resultados que los comportamientos de liderazgos transformacional y transaccional influyen de manera significativa sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Demostrando que la influencia de los comportamientos de liderazgo depende de los tipos de organizacional. En conclusión, la cultura organizacional no controla la relación entre comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; no obstante; si controla la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

(Tuesta, & del Rosario, 2017). El estudio de investigación con título “Cultura organizacional y la calidad de atención en el servicio del hospital vitarte. Ate, 2017”; tuvo como finalidad determinar la relación posible entre las variables “cultura organizacional” y “calidad de atención” en los servicios que presta el hospital vitarte. Ate. 2017. Esta investigación se desarrolló con enfoque cuantitativo, básico y clasificado como descriptivo correlacional. La población fue conformada por 7991 usuarios aproximadamente en ese entonces contando con usuarios de servicio medicina interna, cirugía, pediatría, gineco obstetricia del hospital vitarte. Para determinar la muestra se utilizó la técnica de muestreo simple conformada por 367 usuarios. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento el cuestionario, siendo válidos en su contenido donde su índice de fiabilidad supera el teórico establecidos; bajo opinión de expertos y confiables. El estudio concluye que existe una relación positiva y alta ( $Rho$  de Spearman = 0,707)



entre la cultura organizacional y la calidad de atención; siendo corroborado la hipótesis general.

(Torres, 2017) en su investigación tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. Se demostró la existencia de correlación. Además, el coeficiente de correlación obtenido (0,98) indica que la correlación es positiva y alta.

(Velásquez, 2017) en su trabajo de investigación Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017, Cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la aplicación de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la dirección desconcentrada de cultura - Ancash, 2017. Se demostró que existe una correlación positiva mediana y significativa con un coeficiente Pearson  $r = 0,666$ ; entre las variables nueva gestión pública y cultura organizacional.

Como **antecedentes local** tenemos a (Frías, 2016) en su estudio de investigación cuyo propósito es determinar la relación que existe entre cultura organizacional y gestión del cambio en el Gobierno Regional Madre de Dios. Demostró la existencia de relación entre cultura organizacional y gestión del cambio al observar su coeficiente de correlación tau b de 0.950,  $p < .01$ .)

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Teorías que sustentan la cultura organizacional**

La cultura organizacional sustentándose en el espíritu integracionista, se entiende como sistema de significados que son compartidos por los elementos y hace distintivo la organización de otra (Robbins, 2009). Explica la estrategia que la organización escoge para responder a una multitud de demandas contradictorias (Denison, 2000 citado en Martínez, 2010). Refuerza el sistema de reglas

implícitamente, homogeniza las conductas personales y configura el poder (Uribe, 2003).

Los símbolos se manifiestan en el lenguaje, los retos, objetivos y metas; símbolos diseñados y divulgados por el directivo para intervenir sobre la conducta de los miembros dentro de la organización (Petigrís, 1979 citado por Capella, 1994).

Por ello, los gerentes podrán orientar a la empresa hacia los objetivos y metas comunes al momento de conocer las experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que especifican al equipo dentro de la organización. El gerente debe entender que la acumulación de creencias y principios ha sido de forma inconsciente aceptada por la organización como suyos, mostrando a través de sus políticas, estructuras, procedimientos, etc. dentro del marco cultural se desarrollan las creencias y principios en la organización de manera inmersa, a partir de ello concretiza el paradigma cultural de la organización (bretones et al., 2010).

El modelo Denison resalta el vínculo de los comportamientos o prácticas gerenciales con los supuestos y creencias subyacentes al momento de estudiar la cultura organizacional, el desempeño y la efectividad de la organización, donde creencias y supuestos dirigen el comportamiento gerencial, y éste comportamiento dirige los resultados (Modelo de Denison, 2000 citado en De la Peña y Cruz, 2009).

### 1.3.2 Definición de cultura organizacional para el estudio

La cultura de una empresa está constituida por la tradición, las condiciones y los valores, estos enfocan una dirección de accionar, opinar y un patrón de actividades, en el que se entiende que la organización Z denominado por el autor, tendría unas características culturales como confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. (Ouchi, 1982).

### 1.3.3. Importancia de la cultura organizacional

(Charón, 2007). La cultura organizacional es uno de los ejes principales de la acción gerencial que más interviene en las empresas, Las organizaciones consideran como una de las ventajas comparativas y la piedra angular del cambio y de la mejora constante. La cultura es un factor clave para la gestión de recursos humanos, así como para el avance de la tecnología.

### 1.3.4. Dimensiones de cultura organizacional

(Bonavia & García 2010). El autor analiza la cultura organizacional en 4 rasgos: Denison (2000) señaló que estos recursos mencionados por el autor, detalla en cuatro dimensiones principales tales como involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Denison (2000) citado en Bonavia, Prado, García-Hernández (2010) manifestaron que el modelo interioriza en el estudio a nivel de los valores institucionales atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985) (p.16). En el análisis se determina la fuerte influencia sobre la efectividad en las organizaciones son causadas por: involucramiento (implicación), consistencia, adaptabilidad y misión, como se detalla a continuación en cada una de las dimensiones de la variable de estudio.

#### 1. Implicación

Es el nivel de responsabilidad con el quehacer de los distintos integrantes miembros de la organización, a participar en la toma de decisiones cualquiera sea su nivel jerárquico. Esta dimensión incluye tres elementos:

a. Empoderamiento, aludido al grado de autoridad y decisión en la conducción de su propio trabajo. Esto instaura sentido de responsabilidad y propiedad hacia la organización.

Las personas que trabajan dentro de una organización tienen la autoridad, de dirigir y gestionar su propio trabajo contando con la capacidad he iniciativa, generando así un sentimiento de pertenecía a la institución y responsabilidad. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que el personal

se empodera en las áreas donde pueden tomar decisiones, tener injerencia, o determinan sus límites en donde su responsabilidad está más allá de su alcance (p.107).

b. Trabajo en equipo, implica trabajar en forma cooperativa para el resultado de los objetivos organizacionales, donde todos los actores de la organización sienten un compromiso con los resultados. La organización espera que todos los resultados son parte del compromiso que se asume en el esfuerzo del equipo.

Los trabajadores de la organización perciben que el trabajo es cooperativo entre los miembros para lograr los objetivos comunes de la organización, logrando de esta manera responsabilidad de su propio trabajo, el cual conlleva a que el personal tenga claro hacia dónde apuntan los logros de la organización, los cuales van de la mano con el esfuerzo del trabajo en equipo, fundamental para lograr alcanzar las metas planteadas por la organización. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que al instruir al equipo motiva a que los miembros que lo conforman se apoyen mutuamente para lograr los objetivos y les motiva a tener ideas creativas (p.107).

c. Desarrollo de capacidades, vinculado a la inversión continua para el desenvolvimiento de las capacidades habilidades, competencias y de los actores organizacionales con el objetivo de conservar y optimizar la competitividad y satisfacer las necesidades del negocio.

## 2. Consistencia.

Significa poseer una cultura fuerte, miembros que comparten y basados en valores para conseguir una adecuada integración y coordinación. Este rasgo es estable y se basa en una visión compartida.

Se mide a través de tres índices que son:

a. Valores Institucionales, que indica fomentar identidad y un lenguaje común en los diferentes miembros basado en valores

b. Acuerdo, se refiere al logro de acuerdos y a la solución de las diferencias cuando éstas existen en los miembros de la organización.

c. Coordinación e integración, grado en el cual los trabajadores y unidades trabajan en conjunto para el logro de los objetivos comunes.

Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que “la consistencia es el origen de la integración, coordinación y control, ayuda a las organizaciones a desarrollar un conjunto de sistemas compartidos de creencias y valores que permitan gobernar a la organización de manera consensuada” (p.108). Denison et al. (2012) citado en Gómez, Bray y Guillermo (2012) refirió que la consistencia es un elemento que influye de manera significativa la estabilidad e integración interna causada por un marco mental común y de un alto grado de conformidad (p. 23). Denison propuso 3 indicadores que son: valores institucionales, acuerdos y coordinación e integración; para calcular el nivel de consistencia respecto al personal.

### 3. Adaptabilidad.

En el interno de una organización eficaz se debe conjugar alto grado de integración, visión compartida y adaptación externa, para conseguir tolerancia. Un alto grado de adaptabilidad ayuda a las organizaciones introducir cambios y asumir riesgos.

Se calcula a través de los 3 indicadores:

a. Orientación al cambio, que refleja el grado en el cual las organizaciones están dispuestas al cambio, manifiestan capacidad para anticiparlo.

b. Orientación al cliente, que indica el grado en el cual las organizaciones conocen a sus usuarios y procuran complacer sus requerimientos y exigencias.

c. Aprendizaje organizativo, se asocia al grado en el cual las organizaciones comprenden d. interpretan las manifestaciones del contexto y las transforman en posibilidades de innovación, obteniendo desarrollo, conocimiento y capacidades.

Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que el aprendizaje organizacional está relacionado a los conocimientos que se obtienen de los éxitos y fracasos, tomar riesgo e innovar, así como la oportunidad para aprender y mejorar (p.109)

Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que la adaptabilidad esta relaciona con la capacidad que posee la organización para percibir y responder al entorno externo y a los clientes internos, logrando esto al reestructurar e institucionalizar conjunto de comportamientos y procesos que permitan ser flexibles a los cambios que pueda tener la organización (p.109). Denison et al. (2012) citado en Gómez, Bray y Guillermo (2012) refirió que las organizaciones que tiene la capacidad de adaptarse son propulsadas por sus clientes, responsabilizándose de los riesgos y a aprender de los errores que podrían surgir. Logrando de esta manera experiencia y capacidad en la creación del cambio; mejorando permanentemente para generar y entregar valor a sus clientes (p.23). la capacidad de adaptabilidad es fundamental para fomentar creatividad, la innovación y el trabajo en equipo. Denison propuso 3 indicadores que son: la orientación al cambio, orientación a la población y aprendizaje organizativo.

#### 4. Misión.

Se refiere a uno de los elementos más importantes dentro de una organización debido a que la organización necesita una dirección. La organización que logra el éxito tiene bien establecida que marca y dirige las metas que la organización se ha planteado, así como los objetivos que tiene previsto cumplir, en base a una visión transparente y precisa los logros que quiere alcanzar en el futuro. El cual es fundamental que prime un buen liderazgo por los directivos los cuales construirán dicha visión y una cultura organización fuerte. Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que la misión, dispone un propósito y significado mediante la definición de una función social, el cual suministra la dirección y claridad a los miembros que conforman la organización y la orientación a largo plazo (p. 109). Denison propuso 3 indicadores para lograr medir en nivel de misión del personal, estas son: la dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

Una organización eficaz tiene un objetivo y persigue una meta. Los tres elementos que componen esta dimensión son:

a. Dirección y propósitos estratégicos, que refiere a la precisión de la declaración de la ruta a seguir y los miembros conocen cuál es su cooperación para el logro de la meta.

b. Metas y objetivos. La organización eficaz interpreta la visión y la misión en objetivos y metas que permite a los miembros comprender la dirección de su contribución en el trabajo.

c. Visión. Indica el modelo compartido de las organizaciones facilitando las orientaciones en una guía.

La visión se comprende a la imagen compartida entre los que conforman la organización sobre la manera en que se desea ser recordada e identificada en el futuro, en base a los valores que comparten las personas de la laboran en la organización que sirven como guía para los miembros y directivos de la organización. Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que “la visión es lo que quiere lograr a ser la organización y ésta debe ser compartida, debe generar entusiasmo y motivación entre los miembros del grupo” (p.110). La visión del proyecto especial madre de dios al 2025 es convertirse en Institución líder de la integración fronteriza y desarrollo en el marco de la sostenibilidad productiva, social, ambiental, político administrativo y del proceso de integración fronteriza.

#### 1.3.5. Teorías que sustentan la Gestión del cambio

Las entidades públicas del poder ejecutivo peruano manifestaron respecto a la gestión del cambio organizacional las siguientes pautas:

Las aplicaciones de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada poseen múltiples miradas que no definen una teoría única particularmente aceptada por las organizaciones. Ahora en el entorno público, no existe teoría validada ad-hoc; aplicando un esquema explicativo de las diferentes teorías que contemplan los elementos primordiales para la gestión del cambio organizacional y asimismo se adaptan a las características relacionadas a la gestión pública. En su investigación lo utilizaron como herramienta cualitativa una matriz de entrevista semi estructurada en la que obtuvieron como resultado que la aplicación de las teorías de cambio en el sector público está retenida a variaciones relacionadas fundamentalmente a las características propias, como la dimensión política, las

reglas administrativas y las personas al interior de estas (Ortega y Solano, 2015, p.9).

El planteamiento del contrato psicológico de Rousseau (1995), que comprendía la relación de empleo “como un conjunto de promesas y obligaciones recíprocas entre organización e individuo”, dicho de otra manera, que los trabajadores y la organización perciben acerca de las obligaciones recíprocas que existen en un intercambio laboral (Gamboa et al., 2007, p.3).

Estas transformaciones se realizan en las múltiples dimensiones de las organizaciones, tal vez producido por fuerzas naturales como, por el impulso de quienes las generan es conocido como cambio organizacional (Acosta, 2002).

#### 1.3.6. Definición para el estudio de gestión del cambio

El cambio organizacional representa “Una modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Sin importar de donde provengan, los efectos del cambio pueden tener consecuencias profundas en quienes los sufren”. (Davis & Newstrom, 2003, p.26)

#### 1.3.7. Importancia de la cultura organizacional en la gestión del cambio organizacional.

Cuando una organización está en un proceso de transformación la idiosincrasia cultural, los elementos normativos deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia. (Corpoven, 1997).

Cuando las reglas y normas que orientan la organización influyen en la decisión del directivo el cual actúa como filtro y mostrando la realidad a la que se enfrenta la empresa (García, 1994).

De hecho, la valoración que el directivo efectúa de los recursos necesarios para generar la transformación están dependientes a sus mapas cognitivos y estructuras culturales, lo que puede deformar su percepción sobre la capacidad de emprender el cambio (Pardo & Martínez, 2002).



### 1.3.8. Dimensiones de gestión del cambio

El cambio en las organizaciones se visualiza lógicamente dentro de las organizaciones. Desde el contexto laboral corresponde una visión determinista de tipo instrumental, en la que la estructura y los procesos decisorios determinan al individuo. En este contexto, el principio de autoridad y la toma de decisiones se interiorizan en elementos garantes de la transformación y la organización se concibe en un ente racional desde el enfoque del funcionamiento de sus estructuras.

Negrete (2013) identifica las dimensiones de gestión al cambio organizacional: cambio organizacional, Función del líder a nivel directivo y modificación de la cultura organizacional.

1. Actitud frente al cambio, desde el punto de vista de un empleado respecto al cambio organizacional, la actitud es de forma positiva o negativa, conforme al juicio evaluativo de un cambio implementado siendo este iniciado por la organización; por esta razón se enfatiza que las actitudes hacia el cambio son un elemento principal para que el cambio se realice de forma exitosa, cuando el personal que conforma la organización poseen una fuerte y positiva actitud para el cambio, tiende a que seas persistentes, de esta manera logran apoyar y facilitar la iniciativa de cambio. Pero si es lo contrario, con actitud negativa, son predispuestos a presentar resistencia, a mostrar conductas de desprecio, frustración dando a que no se realice con éxito la iniciativa de cambio.

2. Identidad organizacional, está conformada por los aspectos históricos de la organización. En ella se presentan y se reafirma los acontecimientos desde los inicios hasta el momento actuales. También desarrolla una afinidad con los propósitos de la organización. Finalmente se desarrolla la aceptación de la misma dentro del contexto en que se desarrolla.

3. Capacidad de adaptabilidad, Aptitud general de sistemas, individuos y organizaciones de adaptarse, de aprovecharse de las oportunidades o de gestionar las consecuencias.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema general**

- ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera la dimensión implicación se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?
- ¿De qué manera la dimensión consistencia se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?
- ¿De qué manera la dimensión adaptabilidad se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?
- ¿De qué manera la dimensión misión se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio**

##### **1.5.1. Justificación legal**

Por Decreto Supremo N° 020-81-PCM, fue creado el Proyecto Especial Madre de Dios con la finalidad de ampliar la frontera agrícola en el departamento Madre de Dios y crear las condiciones de desarrollo en la zona de frontera política y económica en esta parte del país. El Proyecto Especial, como

órgano desconcentrado del Instituto Nacional de Desarrollo, concentró sus acciones en la zona de frontera, comprendido en el corredor Iñapari-Puerto Maldonado-Laberinto y fue ampliando sus acciones hacia Inambari, en función a la disponibilidad presupuestal.

En Julio del 2008, en el marco del proceso de descentralización, fue transferido al Gobierno regional Madre de Dios, en mérito al Decreto Supremo N° 077-2008-PCM.

Mediante Ordenanza Regional N° 023-2010-GRMDD/CR, fue aprobado el Manual de Operaciones del Proyecto Especial, cuyo documento de gestión reemplaza al Reglamento de Organización y Funciones que fuera aprobado mediante Ordenanza Regional N° 023-2008-GRMDD/CR.

### **1.5.2. Justificación institucional**

Esta investigación observará in situ a directivos, trabajadores administrativos, funcionarios y la institución en general. La delegación de responsabilidades garantiza el éxito de las organizaciones, por ello manteniendo relación con las normas vigentes cada uno de ellos desempeñará su función adecuadamente.

### **1.5.3. Justificación social**

Permite ver el nivel de liderazgo de los directivos para garantizar el desempeño de la cultura organizacional y la gestión del cambio, garantizando la observación a través de las encuestas a realizadas. Es evidente a la luz del párrafo anterior que los encuestados responderán a los cambios e innovaciones y que prefieren continuar con la rutina. Sin embargo, existen muchos ejemplos que demuestran que cuando el empleado que posee una solvencia profesional la cultura organizacional y la gestión del cambio se descubre las ventajas de la innovación, está dispuesto a experimentar nuevos retos y a aplicar la normativa.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- La dimensión implicación se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018
- La dimensión consistencia se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018
- La dimensión adaptabilidad se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018
- La dimensión misión se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la cultura organizacional y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018

### **1.7.2. Objetivos específicos**

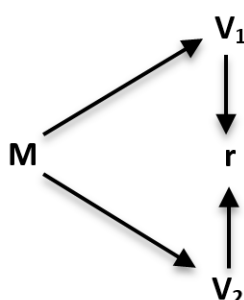
- Determinar la dimensión implicación y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

- Determinar la dimensión consistencia y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.
- Determinar la dimensión adaptabilidad y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.
- Determinar la dimensión misión y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

## II. Método

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño que utilizaremos es descriptivo correlacional de corte transversal no experimental, pues según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) en este tipo de investigación no existe manipulación de variables y tiene como finalidad conocer el grado de asociación o la relación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular. Asimismo, se describirá las relaciones entre dos o más variables en un solo momento. El esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra.

V<sub>1</sub> = Variable 1: La cultura organizacional.

V<sub>2</sub> = Variable 2: Gestión del cambio.

r = Relación entre las variables.

### 2.2. Variables, operacionalización

#### 2.2.1. Variables

Variable 1: La cultura organizacional

Variable 2: Gestión del cambio

#### 2.2.2. Operacionalización de las variables

Se debe considerar que operacionalizar variables es un proceso que parte de lo abstracto para llegar a lo concreto. Al operacionalizar las variables del estudio se siguió con los siguientes pasos: Definición conceptual, definición operacional, especificación de sus dimensiones, elección de los indicadores,

formulación de las interrogantes y asignación de índices a cada indicador, de tal forma que consentirán acopiar información para su correspondiente análisis e interpretación con el fin de cuantificar las variables de estudio. A continuación, se presenta las variables operacionalizadas: Cultura organizacional y gestión del cambio.

**Tabla 1 Operacionalización de la variable cultura organizacional**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Cultura organizacional	Patrón de supuestos básicos que un grupo de trabajadores ha descubierto, inventado o desarrollado en un aprendizaje para dar solución a sus problemas de integración interna y adaptación externa, qué funcionó bien y se consideró válido para enseñar a los nuevos integrantes como forma correcta de pensar, percibir y sentir respecto a la solución de esos problemas ( Schein, 1985)	Operacionalmente se recogerá la valoración de los trabajadores en relación a las dimensiones que contiene la variable cultura organizacional a través del cuestionario de Denison y Neale, 2000 adaptado al castellano por Bonavia y otros, 2010.	Implicación	1. Empoderamiento 2. Trabajo en equipo 3. Desarrollo de capacidades	Ordinal
			Consistencia	1. Valores culturales. 2. Acuerdo. 3. Coordinación e integración	
			Adaptabilidad	1. Orientación al cambio. 2. Orientación al cliente. 3. Aprendizaje organizativo	
			Misión	1. Dirección y propósitos Estratégicos. 2. Metas y objetivos. 3. Visión	



**Tabla 2 Operacionalización de la variable gestión del cambio**

<b>Vari able</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala de medición</b>
GESTIÓN DEL CAMBIO	Representa “Una modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Sin importar de donde provengan, los efectos del cambio pueden tener consecuencias profundas en quienes los sufren”. (Davis & Newstron, 2003, p.26).	Operacionalmente se recogerá la valoración de los trabajadores respecto a la gestión del cambio en sus tres dimensiones: cambio organizacional, funciones del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio y modificación de la cultura organización a través del cuestionario elaborado por Negrete.	Cambio organizacional	Actitud frente al cambio	Ordinal
				Identidad organizacional	
				Capacidad de adaptabilidad	
			Función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio	Motivación	
				Comunicación	
				Visión	
			Modificación de la cultura organizacional	Estructura organizativa	
				Filosofía de la Institución cultura organizacional	

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La población de estudio está conformada por 70 trabajadores administrativos que se encuentran laborando actualmente, estos comprenden a funcionarios, profesionales y técnicos del Proyecto especial de Madre de Dios

**Tabla 3 Distribución de la Población**

Distribución de la población por áreas	Población (N)
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Fuente: Cuadro de asignación de personal.

### 2.3.2. Muestra

Para la selección de la muestra se utilizó muestreo aleatorio simple, métodos que consideran que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser escogidos y que cada unidad tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

La muestra es probabilística fue determinada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

**Donde:**

N: Población

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

E: Nivel de precisión o error estimado

Z: Coeficiente de confianza

La muestra participante estuvo conformada por 60 trabajadores administrativos del Proyecto especial de Madre de Dios

### Los valores

N: Población:	70
p: Probabilidad de éxito:	0.5
q: Probabilidad de fracaso:	0.5
E: Nivel de precisión o error estimado:	0.05
Z: Coeficiente de confianza:	1.96

$$n = \frac{70 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (70 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 60$$

**Tabla 4 Distribución de la Muestra**

Distribución de la muestra por áreas	Muestra (n)
<b>TOTAL</b>	60

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnica

**La encuesta.** – Se recolectará los datos importantes para obtener información; datos que forman un aporte estadísticopreciado y serán procesados en el análisis cuantitativo sobre La cultura organizacional y gestión del cambio describiendo y explicando de la mejor manera al problema.

### Instrumento

**El cuestionario.** - Para medir las variables La cultura organizacional y Gestión del cambio.

Se elaboraron dos cuestionarios: el Cuestionario sobre La cultura organizacional que contiene 40 ítems y el Cuestionario sobre Gestión del cambio

que contiene 40 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión para el primer cuestionario y cambio organizacional, función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio y modificación de la cultura organizacional para el segundo cuestionario.

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Este proceso se ejecutó a través de la técnica de juicio de expertos, para lo cual se requirió a tres docentes de recorrida trayectoria en el campo de la investigación los cuales dieron sus opiniones respecto al instrumento a usar y su aprobación para su aplicación. Los resultados obtenidos mediante esta técnica se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5 Validación del Cuestionario sobre Cultura organizacional**

<b>N°</b>	<b>Criterios</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Promedio</b>
1	Redacción.	75 %	80 %	85 %	80 %
2	Claridad.	75 %	80 %	85 %	80 %
3	Objetividad.	75 %	80 %	85 %	80 %
4	Actualidad.	75 %	80 %	80 %	78 %
5	Suficiencia.	75 %	80 %	80 %	78 %
6	Intencionalidad.	75 %	80 %	80 %	78 %
7	Organización.	75 %	80 %	80 %	78 %
8	Consistencia	75 %	80 %	85 %	80 %
9	Coherencia.	75 %	80 %	85 %	80 %
10	Metodología.	75 %	80 %	85 %	80 %
<b>Promedio</b>					<b>79 %</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6 Validación del Cuestionario sobre Gestión del Cambio**

<b>N°</b>	<b>Criterios</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Promedio</b>
1	Redacción.	75%	75%	76%	75%
2	Claridad.	75%	75%	78%	76%
3	Objetividad.	80%	75%	75%	77%
4	Actualidad.	70%	70%	75%	72%
5	Suficiencia.	75%	80%	75%	77%
6	Intencionalidad.	75%	75%	75%	75%
7	Organización.	70%	75%	70%	72%
8	Consistencia.	75%	75%	75%	75%
9	Coherencia.	80%	80%	75%	78%
10	Metodología.	75%	80%	75%	77%
<b>Promedio</b>					<b>75%</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Confiabilidad de los instrumentos**

Para determinar el grado de confianza de los instrumentos utilizados se aplicó una prueba piloto a toda la población. En seguida estos datos se analizaron con el software estadístico SPSS (v22) con el paquete estadística para la Ciencias Sociales. Los coeficientes obtenidos son:

**Tabla 7 Confiabilidad de los instrumentos**

<b>Cuestionario</b>	<b>Coeficiente</b>
Cultura organizacional	0.80
Gestión del cambio	0.82

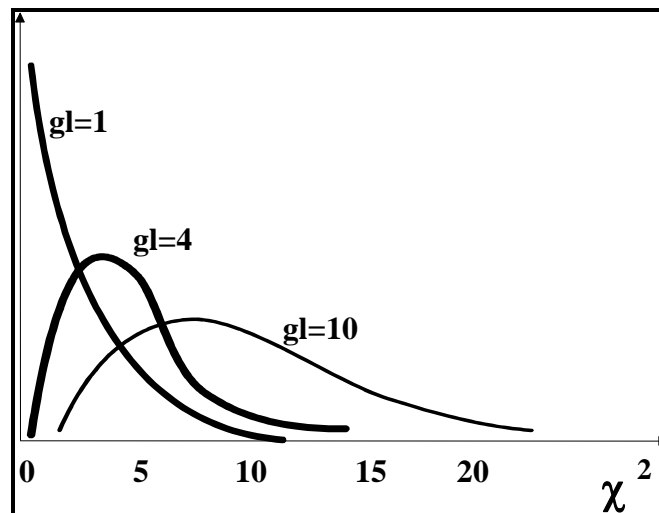
Fuente: SPSS. V.22

### **Procedimiento de recolección de datos**

Una vez ya culminado el proceso de aplicar el cuestionario a la muestra ya detallado, se creará una base de datos. Para hacer el análisis de datos se utilizará el software estadístico SPSS en su versión 22, por el cual obtendremos los cuadros y gráficos reflejando los resultados para una mejor interpretación. En el estudio se utilizaron distintas técnicas estadísticas como la correlación de Pearson y Chi Cuadrado.

### **2.5. Método de análisis de datos**

Se efectuará el análisis Bivariado, se manejará la prueba estadística de Chi Cuadrado para establecer la asociación entre las variables en estudio, así mismo se calculará el grado de correlación.



**Figura 1: Distribuciones de chi cuadrado con distintos grados de libertad.**

## **2.6. Aspectos éticos**

En el presente estudio se cuidará la identidad de las personas que intervienen en responder a las preguntas o ítems en los instrumentos formulados, considerando también éticos la confidencialidad en donde estos resultados serán intensamente resguardados para fines propios, sin divulgarlo, asimismo para el consentimiento informado se solicitará la autorización para poder tomar el nombre de la de la institución que se está realizando la investigación donde se practicará la encuesta, por otro lado para la libre participación no se obligará a nadie, también se resguardará anonimidad de los participantes, por ética las respuestas que puedan brindar de forma sincera.

### III.Resultados

#### 3.1.Resultados descriptivos

##### 3.1.1. Resultados descriptivos para la variable cultura organizacional

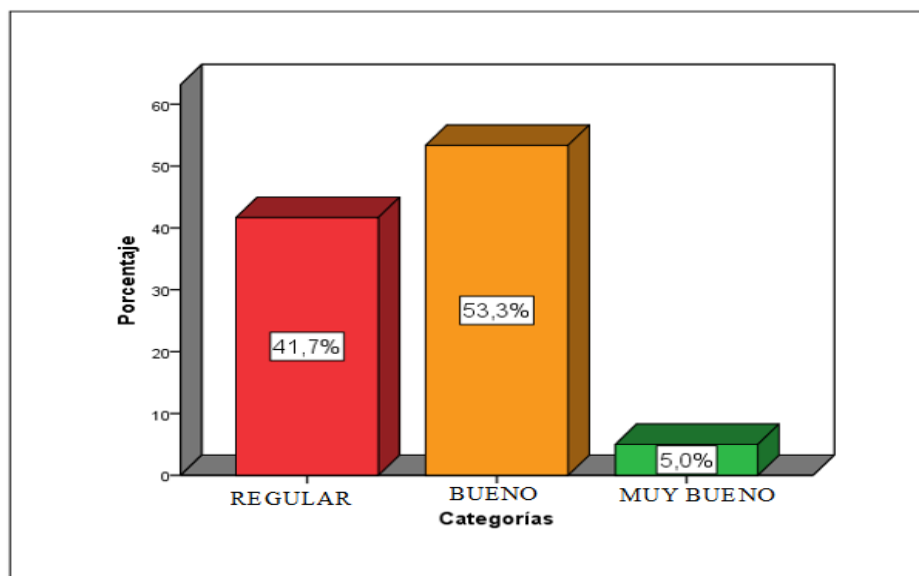
**Tabla 8 Distribución de los trabajadores según la cultura organizacional en los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	25	41,7	41,7
Bueno	32	53,3	95,0
Muy bueno	3	5,0	100,0
Total	60	100,0	

Fuente: SPSS. V.22

De acuerdo a la tabla 8 y la figura 2 se aprecia que el 53.3% los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios perciben como bueno la cultura organizacional, el 41,7% perciben como regular y sólo el 5.0% lo perciben como muy bueno.

**Figura 2: Distribución de los trabajadores según la variable cultura organizacional en los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios.**





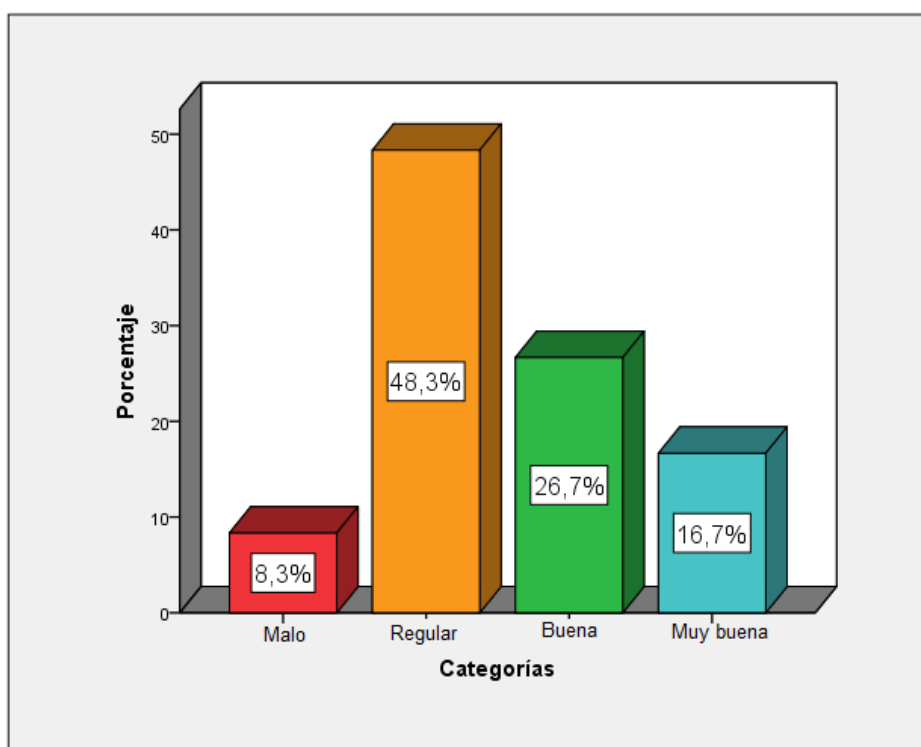
**Tabla 9 Distribución de los trabajadores según la dimensión Implicación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	5	8,3	8,3
Regular	29	48,3	56,7
Buena	16	26,7	83,3
Muy buena	10	16,7	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 9 y la figura 3 se aprecia que la dimensión implicación en los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, se percibe que en un 48.3% de forma regular, se implican en la gestión del cambio, el 26.7% Buena, el 16,7% Muy buena, mientras que el 8,3% Malo.

**Figura 3: Distribución de los trabajadores según la dimensión Implicación.**



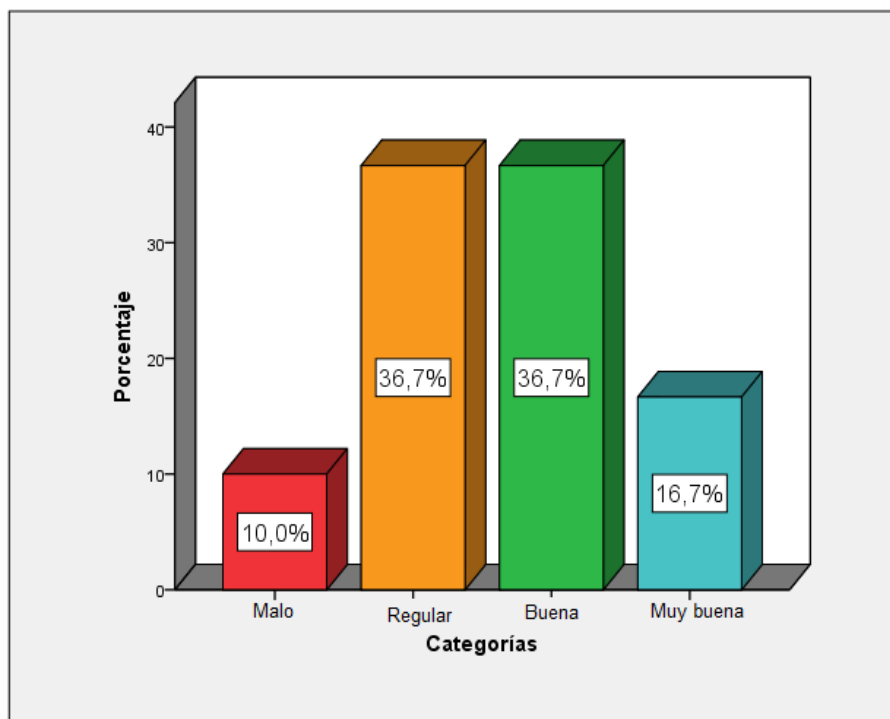
**Tabla 10 Distribución de los trabajadores según la dimensión Consistencia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	6	10,0	10,0
Regular	22	36,7	46,7
Buena	22	36,7	83,3
Muy buena	10	16,7	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 10 y la figura 4 se aprecia que el 36,7% de trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios indica que la consistencia es Buena y Regular, el 16,7% Muy buena y el 10% señala que la consistencia en el trabajo para generar la gestión del cambio es mala.

**Figura 4: Distribución de los trabajadores según la dimensión Consistencia.**



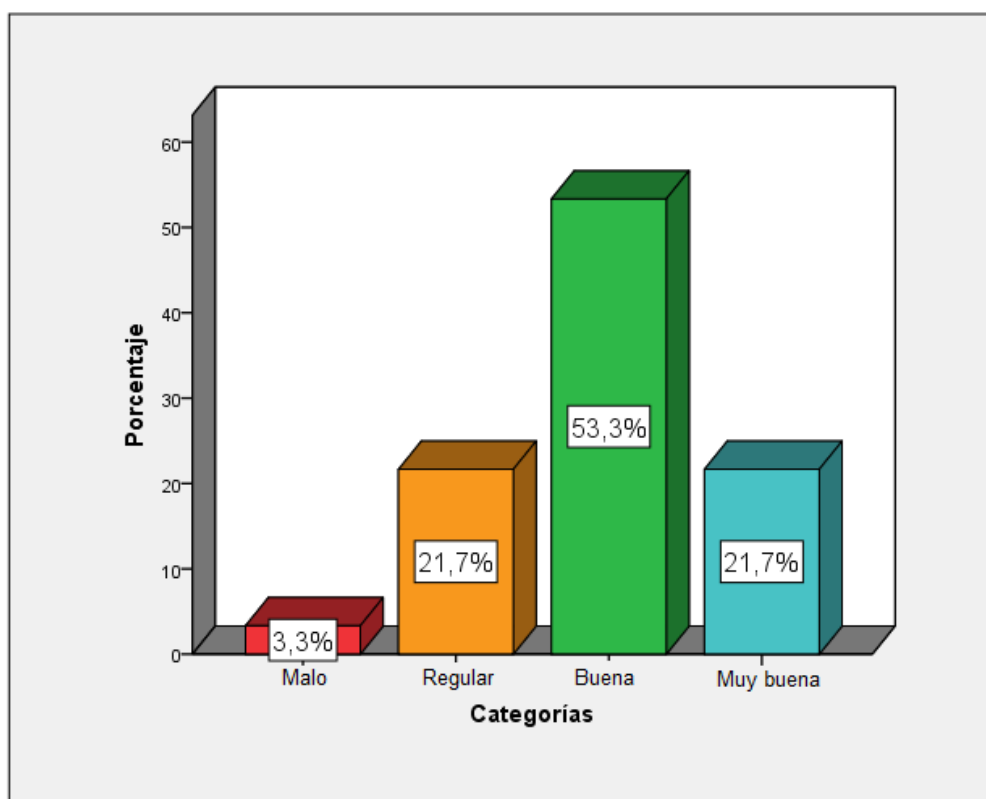
**Tabla 11 Distribución de los trabajadores según la dimensión Adaptabilidad.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	2	3,3	3,3
Regular	13	21,7	25,0
Buena	32	53,3	78,3
Muy buena	13	21,7	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 11 y la figura 5 se percibe que el 53,3% de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios indican respecto a la adaptabilidad de forma Buena, el 21,7% Muy buena, el 21,7 lo demuestra Regular, mientras que el 3,3% Malo.

**Figura 5: Distribución de los trabajadores según la dimensión Adaptabilidad.**



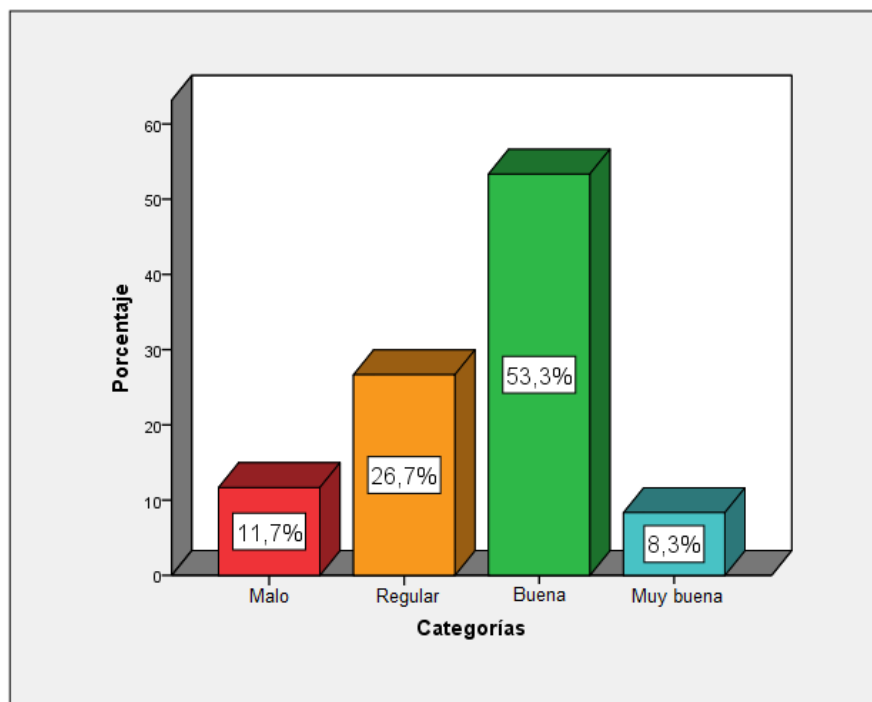
**Tabla 12 Distribución de los trabajadores según la dimensión Misión.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	7	11,7	11,7
Regular	16	26,7	38,3
Buena	32	53,3	91,7
Muy buena	5	8,3	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 12 y la figura 6 se puede observar que el 53,3% de trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios indican que la misión es Buena, el 26,7% afirma que es Regular, 11,7% indica que es Malo y el 8,3% consideran Muy buena.

**Figura 6: Distribución de los trabajadores según la dimensión Misión.**



### 3.1.2. Resultados descriptivos para la variable gestión del cambio

**Tabla 13 Distribución de los trabajadores según la variable gestión del cambio de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios.**

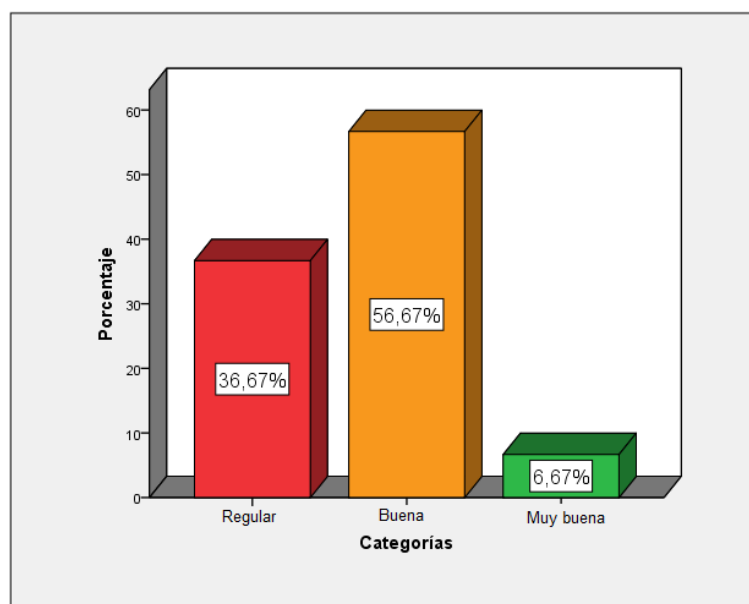
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	22	36,7	36,7
Buena	34	56,7	93,3
Muy buena	4	6,7	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 13 y la figura 7 se aprecia que el 56,7% de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios perciben la gestión del cambio como Buena, el 36,7% de trabajadores lo perciben como Regular y el 6,7% lo percibe como Muy buena.

Según estos resultados la mayoría de trabajadores han señalado que con frecuencia se percibe la gestión del cambio en el área de proyecto especial de Madre de Dios. Demostrando de esta forma el buen desempeño de sus líderes y trabajadores al estar constantemente en metas que ayudan a su mejor desarrollo.

**Figura 7: Distribución de los trabajadores según la variable: gestión del cambio de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios.**



**Tabla 14 Distribución de los trabajadores según la dimensión cambio organizacional.**

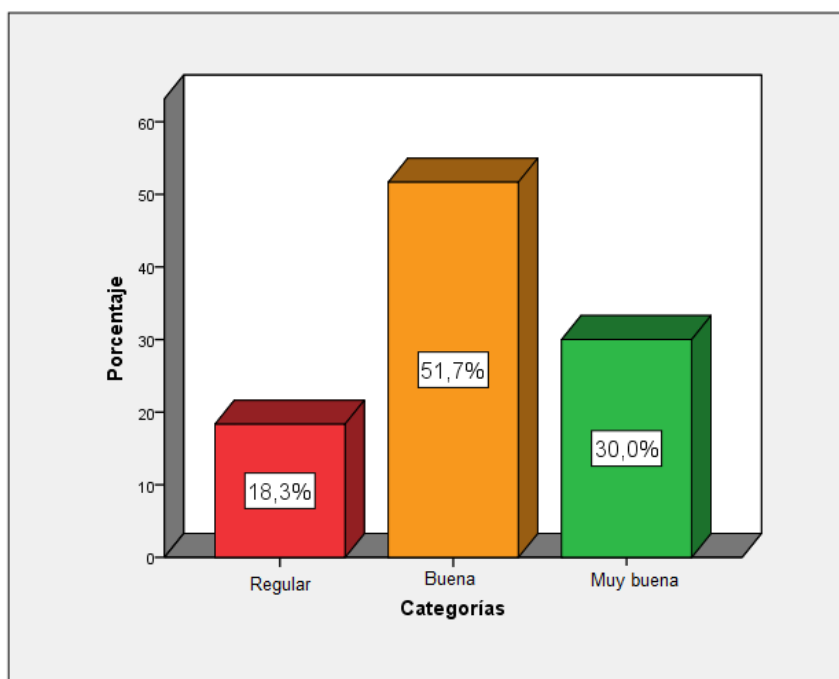
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	11	18,3	18,3
Buena	31	51,7	70,0
Muy buena	18	30,0	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 14 y la figura 8 se aprecia que el 51,7% de los trabajadores del Proyecto especial de Madre de Dios, manifiestan como bueno el cambio organizacional, el 30,0% como Muy buena y el 18,3% de los trabajadores como Regular.

Según estos resultados los trabajadores en su mayoría se muestran abiertos a la gestión del cambio y apoyan a sus directivos para llevarlo a cabo.

**Figura 8: Distribución de los trabajadores según la dimensión cambio organizacional.**



**Tabla 15 Distribución de los trabajadores según la dimensión función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.**

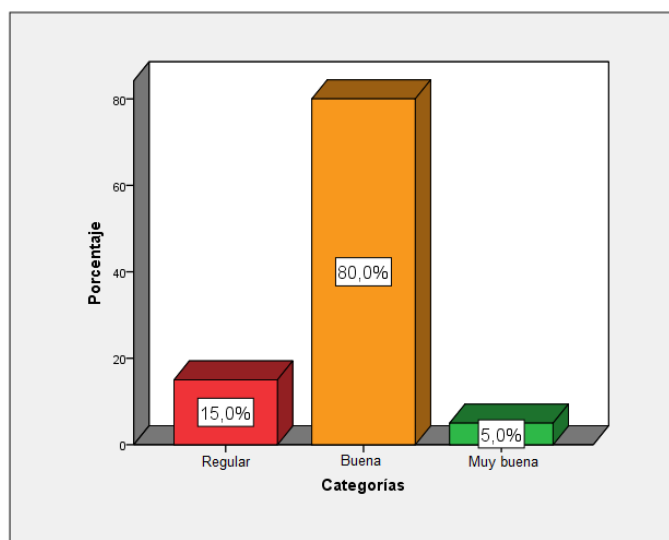
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	9	15,0	15,0
Buena	48	80,0	95,0
Muy buena	3	5,0	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 15 y la figura 9 en referencia a la dimensión; función del líder a nivel directivo para la adaptación del cambio, se aprecia que la el 80,0% de los trabajadores perciben como Buena de acuerdo con la función del líder, el 15,0% de forma Regular y el 5% percibe de forma Muy buena el buen liderazgo.

En ese sentido el líder para la adaptación del cambio, según la mayoría de trabajadores cumple una buena función Buena, para llevar a cabo los procesos de la adaptación del cambio en el proyecto especial de Madre de Dios.

**Figura 9: Distribución de los trabajadores según la dimensión función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.**



**Tabla 16 Distribución de los trabajadores según la dimensión modificación de la cultura organizacional.**

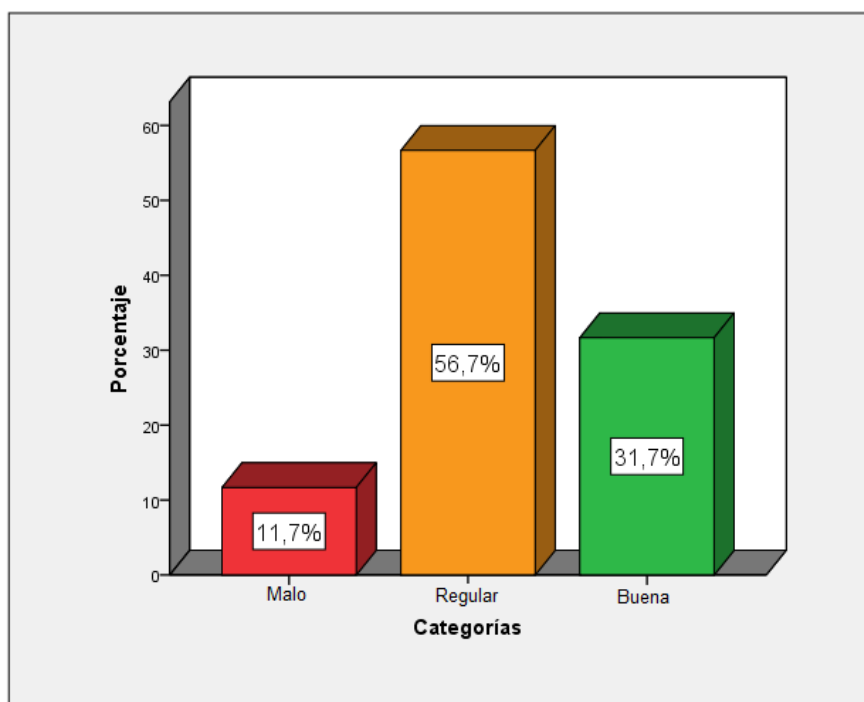
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	7	11,7	11,7
Regular	34	56,7	68,3
Buena	19	31,7	100,0
Total	60	100,0	

*Fuente: SPSS. V.22*

De acuerdo a la tabla 16 y la figura 10 se aprecia que el 56,7% demuestran de forma Regular la modificación de la cultura organizacional en el Proyecto especial de Madre de Dios y el 31,7% de forma Buena y el 11,7% como Malo.



**Figura 10: Distribución de los trabajadores según la dimensión modificación de la cultura organizacional.**



### 3.2. Prueba de hipótesis

#### 3.2.1. Prueba de hipótesis general

##### a) Formulación de hipótesis estadística

H<sub>1</sub>: la cultura organizacional se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

H<sub>0</sub>: la cultura organizacional no se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

##### b) Elección de la prueba

La estadística de prueba apropiada fue el medio para realizar la prueba, antes de ello se corroboró si los datos exponen normalidad, el cual corresponde una prueba estadística Chi-cuadrado para este caso, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

##### c) Nivel de significación

En la presente investigación el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de  $\alpha=0,05$ .

##### d) Prueba estadística

**Tabla 17 Tabulación cruzada entre cultura organizacional y gestión de cambio**

			GESTION DEL CAMBIO			Total
			Regular	Bueno	Muy Bueno	
CULTURA ORGANIZACIONAL	Regular	recuento	16	9	0	25
		% del total	26.7%	15.0%	0.0%	41.7%
	Bueno	recuento	6	22	4	32
		% del total	10.0%	36.7%	6.7%	53.3%
	Muy Bueno	recuento	0	3	0	3
		% del total	0.0%	5.0%	0.0%	5.0%
Total		recuento	22	34	4	60
		% del total	36.7%	56.7%	6.7%	100.0%

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 18 Prueba de Chi Cuadrado entre la cultura organizacional y gestión del cambio**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,198 <sup>a</sup>	4	,003
Razón de verosimilitud	18,552	4	,001
Asociación lineal por lineal	12,696	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 5 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .20.

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 19 Medidas simétricas para cultura organizacional y gestión de cambio**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,465	,090	4,866	,000
Tau-c de Kendall	,377	,077	4,866	,000
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: SPSS. V.22

### **e) Interpretación**

En la tabla 17 se observa, el 36.7% representa la asociación entre la categoría bueno de la cultura organizacional y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 26.7% representa la asociación entre la categoría regular en ambas variables. Según la tabla 18 se observa que el valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 menor al 0,05 de nivel de significancia, por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la cultura organizacional se relaciona con la gestión de cambio.

Según la tabla 19, el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,465 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

### 3.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

#### a) Formulación de hipótesis estadística

H<sub>1</sub>: La dimensión implicación influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

H<sub>0</sub>: la dimensión implicación no influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

#### b) Elección de la prueba

La estadística de prueba apropiado fue el medio para realizar la prueba, antes de ello se corroboró si los datos exponen normalidad, el cual corresponde una prueba estadística Chi-cuadrado para este caso, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

#### c) Nivel de significación

En la presente investigación el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de  $\alpha=0,05$ .

#### d) Prueba estadística

**Tabla 20 Tabulación cruzada entre implicación y gestión del cambio**

			GESTION DEL CAMBIO			Total
			Regular	Bueno	Muy bueno	
IMPLICACION	Malo	recuento	4	1	0	5
		% del total	6.7%	1.7%	0.0%	8.3%
	Regular	recuento	13	16	0	29
		% del total	21.7%	26.7%	0.0%	48.3%
	Bueno	recuento	4	8	4	16
		% del total	6.7%	13.3%	6.7%	26.7%
	Muy Bueno	recuento	1	9	0	10
		% del total	1.7%	15.0%	0.0%	16.7%
Total		recuento	22	34	4	60
		% del total	36.7%	56.7%	6.7%	100.0%

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 21 Prueba de Chi Cuadrado entre implicación y gestión del cambio**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,905 <sup>a</sup>	6	,003
Razón de verosimilitud	19,764	6	,003
Asociación lineal por lineal	8,130	1	,004
N de casos válidos	60		

a. 7 casillas (58.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .33.

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 22 Medidas simétricas implicación y gestión del cambio**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,353	,085	3,891	,000
Tau-c de Kendall	,316	,081	3,891	,000
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: SPSS. V.22

### e) Interpretación

En la tabla 20 se observa, el 26.7% de la dimensión implicación representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión implicación y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 21.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión implicación y la categoría regular de la gestión del cambio.

Según la tabla 21, el valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la implicación se relaciona con la gestión del cambio. En la tabla 22 el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,353 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

### 3.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

#### a) Formulación de hipótesis estadística

H<sub>1</sub>: La dimensión consistencia influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

H<sub>0</sub>: La dimensión consistencia no influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

#### b) Elección de la prueba

La estadística de prueba apropiada fue el medio para realizar la prueba, antes de ello se corroboró si los datos exponen normalidad, el cual corresponde una prueba estadística Chi-cuadrado para este caso, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

#### c) Nivel de significación

En la presente investigación el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de  $\alpha=0,05$ .

#### d) Prueba estadística

**Tabla 23 Tabulación cruzada entre consistencia y gestión del cambio**

			GESTION DEL CAMBIO			Total
			Regular	Bueno	Muy bueno	
CONSISTENCIA	Malo	recuento	6	0	0	6
		% del total	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%
	Regular	recuento	12	10	0	22
		% del total	20.0%	16.7%	0.0%	36.7%
	Bueno	recuento	3	15	4	22
		% del total	5.0%	25.0%	6.7%	36.7%
	Muy bueno	recuento	1	9	0	10
		% del total	1.7%	15.0%	0.0%	16.7%
Total		recuento	22	34	4	60
		% del total	36.7%	56.7%	6.7%	100.0%

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 24 Prueba de Chi Cuadrado entre consistencia y gestión del cambio**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	26,876 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	30,532	6	,000
Asociación lineal por lineal	15,409	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 7 casillas (58.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .40.

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 25 Medidas simétricas para consistencia y gestión del cambio**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,487	,078	5,864	,000
Tau-c de Kendall	,447	,076	5,864	,000
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: SPSS. V.22

### **e) Interpretación**

En la tabla 23 se observa, el 25% de la dimensión consistencia representa la asociación entre la categoría bueno de la dimensión consistencia y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 20.0% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión consistencia y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 24, el valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,000 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la implicación se relaciona con la gestión del cambio.

Según la tabla 25. el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,487 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

### 3.2.4. Prueba de hipótesis específica 3

#### a) Formulación de hipótesis estadística

H<sub>1</sub>: La dimensión adaptabilidad influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

H<sub>0</sub>: La dimensión adaptabilidad no influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

#### b) Elección de la prueba

La estadística de prueba apropiado fue el medio para realizar la prueba, antes de ello se corroboró si los datos exponen normalidad, el cual corresponde una prueba estadística Chi-cuadrado para este caso, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

#### c) Nivel de significación

En la presente investigación el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de  $\alpha=0,05$ .

#### d) Prueba estadística

**Tabla 26 Tabulación cruzada entre adaptabilidad y gestión del cambio**

			GESTION DEL CAMBIO			Total
			Regular	Bueno	Muy Bueno	
ADAPTABILIDAD	Malo	recuento	0	2	0	2
		% del total	0.0%	3.3%	0.0%	3.3%
	Regular	recuento	10	3	0	13
		% del total	16.7%	5.0%	0.0%	21.7%
	Bueno	recuento	9	19	4	32
		% del total	15.0%	31.7%	6.7%	53.3%
	Muy bueno	recuento	3	10	0	13
		% del total	5.0%	16.7%	0.0%	21.7%
Total		recuento	22	34	4	60
		% del total	36.7%	56.7%	6.7%	100.0%

Fuente: SPSS. V.22



**Tabla 27 Prueba de Chi Cuadrado entre adaptabilidad y gestión del cambio**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,504 <sup>a</sup>	6	,017
Razón de verosimilitud	17,064	6	,009
Asociación lineal por lineal	2,856	1	,091
N de casos válidos	60		

a. 8 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .13.

*Fuente: SPSS. V.22*

**Tabla 28 Medidas simétricas para adaptabilidad y gestión del cambio**

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,241	,105	2,289	,022
	Tau-c de Kendall	,209	,091	2,289	,022
N de casos válidos		60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

*Fuente: SPSS. V.22*

### e) Interpretación

Cuarto: se concluye tabla 26, el 31.7% de la dimensión adaptabilidad representa la asociación entre la categoría bueno de la dimensión adaptabilidad y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 16.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión adaptabilidad y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 27, se aprecia que el valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,017 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la adaptabilidad se relaciona con la gestión de cambio.

Según la tabla 28 el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,241 con p-valor 0,022, su medida de asociación es positiva baja.

### 3.2.5. Prueba de hipótesis específica 4

#### a) Formulación de hipótesis estadística

H<sub>1</sub>: La dimensión misión influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

H<sub>0</sub>: La dimensión misión no influye significativamente en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

#### b) Elección de la prueba

La estadística de prueba apropiado fue el medio para realizar la prueba, antes de ello se corroboró si los datos exponen normalidad, el cual corresponde una prueba estadística Chi-cuadrado para este caso, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

#### c) Nivel de significación

En la presente investigación el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de  $\alpha=0,05$ .

#### d) Prueba estadística

**Tabla 29 Tabulación cruzada entre misión y gestión del cambio**

			GESTION DEL CAMBIO			Total
			Regular	Bueno	Muy Bueno	
MISIÓN	Malo	recuento	6	1	0	7
		% del total	10.0%	1.7%	0.0%	11.7%
	Regular	recuento	4	8	4	16
		% del total	6.7%	13.3%	6.7%	26.7%
	Bueno	recuento	10	22	0	32
		% del total	16.7%	36.7%	0.0%	53.3%
	Muy Bueno	recuento	2	3	0	5
		% del total	3.3%	5.0%	0.0%	8.3%
Total		recuento	22	34	4	60
		% del total	36.7%	56.7%	6.7%	100.0%

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 30 Prueba de Chi Cuadrado entre misión y gestión del cambio**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,636 <sup>a</sup>	6	,003
Razón de verosimilitud	18,940	6	,004
Asociación lineal por lineal	,464	1	,496
N de casos válidos	60		

a. 8 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .33.

Fuente: SPSS. V.22

**Tabla 31 Medidas simétricas para misión y gestión del cambio**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,050	,132	,378	,706
Tau-c de Kendall	,043	,115	,378	,706
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: SPSS. V.22

### e) Interpretación

En la tabla 29 se observa el 36.7% de la dimensión misión representa la asociación entre su categoría bueno y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 16.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión adaptabilidad y la categoría regular de la gestión del cambio. Del mismo en la tabla 30 se aprecia que el valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 que representa el nivel de significancia, siendo menor al 0,05 por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la adaptabilidad se relaciona en la gestión de cambio.

Según la tabla 31, el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,050 con p-valor 0,706, su medida de asociación es positiva baja.

#### IV. Discusión

El objetivo de la presente investigación fue determinar la cultura organizacional y su relación en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018. Para lograrlo se utilizaron dos cuestionarios con la finalidad de recoger los datos: El Cuestionario sobre cultura organizacional y el Cuestionario sobre Gestión de cambio.

Un primer hallazgo es que en la tabla 18 se demostró la existencia de relación entre la cultura organizacional y la gestión de cambio, siendo su coeficiente Tau b de Kendall 0.465 con p-valor de 0,000 (tabla 19), inferior al nivel de significancia (0.05) según la (tabla 19), resultados que guardan relación con las investigaciones de:

(Tuesta, & del Rosario, 2017), El estudio de investigación con título “Cultura organizacional y la calidad de atención en el servicio del hospital vitarte. Ate, 2017”; tuvo como finalidad determinar la relación posible entre las variables “cultura organizacional” y “calidad de atención” en los servicios que presta el hospital vitarte. Ate. 2017. El estudio concluye que existe una relación positiva y alta (Rho de Spearman = 0,707).

(Alva, & Villanueva, 2018), El estudio pretende determinar si la cultura organizacional controla la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, el estudio conlleva un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico; contando con una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Demostrando que la influencia de los comportamientos de liderazgo depende de los tipos de organizaciones. En conclusión, si controla la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

(Frías, 2016) en su estudio de investigación cuyo propósito es determinar la relación que existe entre cultura organizacional y gestión del cambio en el Gobierno Regional Madre de Dios. Demostró la existencia de relación entre cultura

organizacional y gestión del cambio al observar su coeficiente de correlación tau b de 0.950,  $p < .01$ .)

(Torres, 2017) en su investigación tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. Se demostró la existencia de correlación. Además, el coeficiente de correlación obtenido (0,98) indica que la correlación es positiva y alta.

(Velásquez, 2017) en su trabajo de investigación Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017, Cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la aplicación de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la dirección desconcentrada de cultura - Ancash, 2017. Se demostró que existe una correlación positiva mediana y significativa con un coeficiente Pearson  $r = 0,666$ ; entre las variables nueva gestión pública y cultura organizacional.

## V. Conclusiones

**Primero:** Se concluye en la tabla 17, el 36.7% representa la asociación entre la categoría bueno de la cultura organizacional y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 26.7% representa la asociación entre la categoría regular en ambas variables. Según el Tabla 18 se observa que el p-valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 menor al 0,05 de nivel de significancia, por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la cultura organizacional se relaciona con la gestión de cambio. Según la tabla 19, el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,465 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

**Segundo:** Se concluye en la tabla 20, el 26.7% de la dimensión implicación representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión implicación y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 21.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión implicación y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 21, el valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la implicación se relaciona con la gestión del cambio. Según la tabla 22 el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,353 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

**Tercero:** Se concluye en la tabla 23, el 25% de la dimensión consistencia representa la asociación entre la categoría bueno de la dimensión consistencia y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 20.0% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión consistencia y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 24, el p- valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,000 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la implicación se relaciona con la gestión del cambio. Según la tabla 25. el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,487 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

**Cuarto:** se concluye tabla 26, el 31.7% de la dimensión adaptabilidad representa la asociación entre la categoría bueno de la dimensión adaptabilidad y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 16.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión adaptabilidad y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 27, se aprecia que el p-valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,017 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la adaptabilidad se relaciona con la gestión de cambio. Según la tabla 28 el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,241 con p-valor 0,022, su medida de asociación es positiva baja.

**Quinto:** Se concluye en la tabla 29, el 36.7% de la dimensión misión representa la asociación entre su categoría bueno y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 16.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión adaptabilidad y la categoría regular de la gestión del cambio. Del mismo en la tabla 30 se aprecia que el p-valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 que representa el nivel de significancia, siendo menor al 0,05 por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la adaptabilidad se relaciona en la gestión de cambio. Según la tabla 31, el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,050 con p-valor 0,706, su medida de asociación es positiva baja.

## **VI. Recomendaciones**

1. Al existir una asociación positiva media entre las variables cultura organizacional y gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios, se recomienda a la gerencia general implementar políticas institucionales que promuevan el trabajo en equipo, la identificación, la colaboración, empatía, etc. Factores que coadyuvaran a mejorar la percepción de la cultura organizacional dentro y fuera de la institución.
2. Al existir una asociación positiva media entre la variable de la dimensión implicación y la gestión del cambio, se recomienda a la gerencia general fomentar elevar el nivel de implicación a través de la toma de conciencia en los trabajadores al efectuar sus actividades cotidianas tomando como referente la responsabilidad, toma de decisiones dentro de sus competencias con el propósito de cumplir los objetivos institucionales.
3. Al existir una asociación positiva media entre la variable de la dimensión consistencia y la gestión del cambio, se recomienda al jefe de recursos humanos tomar acciones necesarias con el propósito de mejorar el nivel de consistencia en los trabajadores fomentando los valores culturales, respetando los acuerdos institucionales, y la coordinación entre los trabajadores. A través de eventos de carácter cultural y fortalecimiento de capacidades.
4. Al existir una asociación positiva baja entre la variable de la dimensión adaptabilidad y la gestión del cambio, Se recomienda a la gerencia general propiciar y mejorar el nivel de adaptabilidad de los trabajadores promoviendo la innovación, orientación al cambio, información al cliente y el aprendizaje organizativo a través de talleres de relaciones humanas.
5. Al existir una asociación positiva baja entre la variable de la dimensión misión y la gestión del cambio, Se recomienda a la gerencia general incentivar y generar en el trabajador la identificación con los objetivos y metas al mediano y largo plazo incluido en los documentos de gestión inmersos en la misión, visión de la institución.



## VII. Referencias bibliográficas

- Alva, V. M. C., & Villanueva, S. V. (2018). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento. *Revista Muro de la Investigación*, 2(1).
- Borja García, L. M. (2017). Cultura organizacional y la gestión pública en el ámbito de los servicios de salud en Colombia. *Administración Y Desarrollo*, 47(2), 136-159.
- Bustos, E. M., Sagredo, C. C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25).
- Cárdenas, M. C. P., Díaz, M. G. D., Macías, A. G. C., Saldana, C. D. P. L., & Martínez, B. A. V. (2018). LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA. *Revista Global de Negocios*, 6(3), 93-102.
- Cortez Ramos, R. H. (2015). Actitudes hacia el cambio y compromiso organizacional en los docentes de la IE 7062, SJM, 2011.
- Frías Peralta, M.M. (2016). La Cultura Organizacional y la Gestión del Cambio en el Gobierno Regional Madre de Dios. Universidad César Vallejo - 2016.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174.
- Hernández, P. E. R., & Hernández, O. S. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 7(12), 95-103.
- Jiménez, C. N. (2012). Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*, (2012-09).
- Jiménez, S. R., Cabrera, B. C. C., & Martínez, J. A. A. (2017). La gestión del conocimiento para un sistema de innovación en las empresas manufactureras exportadoras de la región de los valles centrales del estado de Oaxaca. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1).
- León, K. F., & Betancourt, R. C. (2018). Metodología para la gestión de la competitividad con un enfoque estratégico: caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito «Juan Pío de Mora», Ecuador. *Methodology for Competitiveness Management with a Strategic Approach: Study Case of “Juan Pío de Mora” Saving and Credit Cooperative*, Ecuador. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. COFIN HABANA, (2), 226-239.
- Macluf, J. E., Beltrán, L. A. D., & Chávez, R. M. A. (2015). El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1), 1-9.
- Málaga, B., & Williams, V. (2017). Influencia de la cultura organizacional de los efectivos de la Región Policial sur en la calidad de servicios a la comunidad Arequipa–2015.

- Martínez Espinoza, C. A. (2017). La Cultura Organizacional en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017. Universidad César VallejVelásquez Morales, Elia Maruja (Universidad César Vallejo, 2017)
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).
- Morán, L. R. B., Jara, C. A. C., & Romero, S. I. J. (2018). Gestión del conocimiento como herramienta para las empresas. *RECIMUNDO*, 2(1 (Esp)), 225-243.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1).
- Quevedo San Martín, P. M. (2015). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A - Planta Galletas en el año 2015. Universidad César Vallejo.
- Quispe de la Cruz, C. E. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE NEGOCIOS EN LA ENTIDAD FINANCIERA MI BANCO SA AGENCIA MARISCAL CÁCERES, LIMA 2016.
- Sánchez, H., & Cristina, M. (2018). Modelo de Gestión por Competencias Basado en la Teoría de las Necesidades de David McClelland para Desarrollar la Gestión del Talento Humano en el Personal Docente de Educación de la Fachse de la Unprg-Lambayeque-2014”.
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Sotomayor Paredes, G. L. (2016). Fases de proceso de gestión de cambio y competencias gerenciales en profesionales jefes de los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres – Lima, 2016. Universidad César Vallejo.
- Torres Cahuana, P. A. Torres Cahuana (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima.
- Tuesta, S., & del Rosario, M. (2017). Cultura organizacional y la calidad de atención en el servicio del hospital Vitarte. Ate, 2017.
- Velásquez Olórtégui, J. C. (2017) Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017.
- Verlarde Rojas, I. J. (2017). Estrategias de cultura organizacional para elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores - 2015. Universidad Autónoma del Perú.

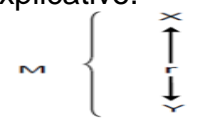
## ANEXO

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz de consistencia

La cultura organizacional y la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿De qué manera la dimensión implicación se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la cultura organizacional y su relación con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Determinar la dimensión implicación y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.  Determinar la dimensión consistencia y su relación</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> La cultura organizacional se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> La dimensión implicación se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018  La dimensión consistencia se</p>	<p><b>VARIABLE PREDICTORA (VE1):</b> (VE1): Cultura organizacional.</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Misión.</li> </ul> <p><b>VARIABLE CRITERIO (VE2):</b> (VE2): Gestión de cambio.</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> • Aplicada.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> • Explicativo.</p>  <p>V. x: Cultura Org. V. y: Gestión del Cambio M= muestra</p> <p><b>Población:</b> 70 Trabajadores de la PEMD 2018.</p> <p><b>Muestra:</b> <b>Tamaño:</b> 60 Trabajadores de la PEMD 2018.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recojo de datos</b></p>

¿De qué manera la dimensión consistencia se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?	con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.	relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio organizacional</li> <li>• Función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.</li> <li>• Modificación de la cultura organizacional.</li> </ul>	<b>Técnica:</b> Encuesta. <b>Instrumento:</b> Cuestionario.  <b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS</b> Cuadros de frecuencia, diagramas, estadísticos de centralización, estadístico inferencial chi cuadrado, medidas de asociación procesados en (SPSS V.22)
¿De qué manera la dimensión adaptabilidad se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?	Determinar la dimensión adaptabilidad y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.	La dimensión adaptabilidad se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018		
¿De qué manera la dimensión misión se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?	Determinar la dimensión misión y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018	La dimensión misión se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018		

**Anexo 2**  
**Baremos**  
**Baremo para la variable Cultura Organizacional**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Muy buena	[168; 200]	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, muy buena la cultura organizacional.	
Buena	[136; 168>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, buena la cultura organizacional.	Del 1 al 40 Total 40
Regular	[104 ;136>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, regular la cultura organizacional.	ítems. Puntaje
Malo	[72 ; 104>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, mala cultura organizacional.	máximo por ítems = 5
Muy malo	[40 ; 72 >	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben muy mala la cultura organizacional.	

Fuente: Elaboración propia.

### Baremo para la dimensión Implicación

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Muy buena	[42; 50]	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios perciben Muy buena la implicación.	
Buena	[34; 42>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios perciben Buena la implicación.	Del 1 al 10 Total 10 ítems.
Regular	[26 ;34>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios perciben Regular la implicación.	
Malo	[18 ; 26>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios perciben Malo la implicación.	Puntaje máximo por ítems = 5
Muy malo	[10 ; 18>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios Muy malo perciben la implicación.	

Fuente: Elaboración propia.

### Baremo para la dimensión consistencia

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Muy buena	[42; 50]	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la cultura organizacional, Muy buena es consistente.	
Buena	[34; 42>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la cultura organizacional, Buena es consistente.	
Regular	[26 ;34>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la cultura organizacional, Regular es consistente.	Del 11 al 20 Total 10 ítems.
Malo	[18 ; 26>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la cultura organizacional, Malo es consistente.	Puntaje máximo por ítems = 5
Muy malo	[10 ; 18>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la cultura organizacional, Muy malo es consistente.	

Fuente: Elaboración propia.



### Baremo para la dimensión Adaptabilidad

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Muy buena	[42; 50]	La adaptabilidad que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Muy buena.	
Buena	[34; 42>	La adaptabilidad que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Buena.	Del 21 al 30 Total 10 ítems.
Regular	[26 ;34>	La adaptabilidad que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Regular.	Puntaje máximo por ítems = 5
Malo	[18 ; 26>	La adaptabilidad que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Malo.	
Muy malo	[10 ; 18>	La adaptabilidad que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Muy malo.	

Fuente: Elaboración propia

### Baremo para la dimensión Misión

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Muy buena	[42; 50]	La misión que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Muy buena.	
Buena	[34; 42>	La misión que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Buena.	Del 31 al 40 Total 10 ítems.
Regular	[26 ;34>	La misión que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Regular.	
Malo	[18 ; 26>	La misión que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Malo.	Puntaje máximo por ítems = 5
Muy malo	[10 ; 18>	La misión que trasciende de los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios es Muy malo.	

Fuente: Elaboración propia

### Baremo para la variable Gestión del cambio

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Muy buena	[168; 200]	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la gestión del cambio, se da Muy buena.	
Buena	[136; 168>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la gestión del cambio, se da Buena.	
Regular	[104 ;136>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la gestión del cambio, se da Regular.	Del 41 al 80 Puntaje máximo por ítems =5
Malo	[72 ; 104>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la gestión del cambio, se da Malo.	
Muy malo	[40 ; 72 >	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben que la gestión del cambio, Muy malo se da.	

Fuente: Elaboración propia

### Baremo para la dimensión cambio organizacional

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Muy buena	[55; 65]	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, muestran, Muy buena, el cambio organizacional.	
Buena	[44; 55>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, muestran, Buena, el cambio organizacional.	Del 41 al 53
Regular	[34 ;44>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, muestran, Regular, el cambio organizacional.	Total 13 ítems.
Malo	[23; 34>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, muestran, Malo, el cambio organizacional.	Puntaje máximo por ítems = 5
Muy malo	[13 ; 23>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, Muy malo muestran, el cambio organizacional.	

Fuente: Elaboración propia

**Baremo para la dimensión Función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Muy buena	[55; 65]	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Muy buena, la función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.	
Buena	[44; 55>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Buena, la función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.	
Regular	[34 ;44>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Regular, la función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.	Del 54 al 66 Total 13 ítems. Puntaje máximo por ítems = 5
Malo	[23; 34>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Malo, la función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.	
Muy malo	[13 ; 23>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, Muy malo perciben, la función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio.	

Fuente: Elaboración propia

### Baremo para la dimensión Modificación de la cultura organizacional

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Muy buena	[59; 70]	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Muy buena, la modificación de la cultura organizacional.	
Buena	[48; 59>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Buena, la modificación de la cultura organizacional.	Del 67 al 80
Regular	[36;48>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Regular, la modificación de la cultura organizacional.	Total 14 ítems. Puntaje máximo por ítems = 5
Malo	[25; 36>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, perciben, Malo, la modificación de la cultura organizacional.	
Muy malo	[14 ; 25>	Los trabajadores del proyecto especial de Madre de Dios, Muy malo perciben, la modificación de la cultura organizacional.	

Fuente: Elaboración propia

	CULTURA ORGANIZACIONAL																																							
	IMPLICACION										CONSISTENCIA										ADAPTABILIDAD										MISIÓN									
N	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32	i33	i34	i35	i36	i37	i38	i39	i40
1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	5	5	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	2	3	3	4	4	5	4	5	4	4
4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
5	2	2	3	5	3	3	4	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	5	4	4
6	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
7	2	3	2	3	1	2	2	1	3	2	4	3	2	1	3	3	2	4	3	4	5	3	3	2	3	2	3	5	3	4	2	5	3	4	3	2	4	2	4	4
8	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1
9	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	3	3	4	2	2
10	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
11	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	5	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
12	5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3	4	5	5	2	2	2	5	5	2	4	5	4	4	5	3	4	4
13	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2	4	2	4	3	4	2	3	2	3	4	3	4	2
14	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	2	4	3	4	4	4
15	4	3	2	5	3	4	3	1	5	2	5	4	5	3	2	4	2	5	4	4	3	1	1	2	5	5	4	4	5	4	2	2	3	4	4	4	3	3	2	4
16	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	4	5	1	5
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
18	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4
19	4	4	3	5	2	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	5	4	5	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3
20	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4
21	3	3	4	4	5	5	3	5	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
22	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	5	2	3	3	4	2	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	3	5	3	3	1	3	1	3	2	3	3	1	3	1	4	3	2	4	3	3	3	3
24	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	4	3	3
25	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4
26	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	5	1	2	3	4	3	2	4	2	3	3	5	3	3	2	2	4	3	2	2	2
27	3	2	4	2	4	3	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	2	5	4	5	4	5	5	5	4	5
28	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	4	1	4	2	4	3	4	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	5	4	3	2	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	4	3	1	1	1	3	3

31	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	2	5	3	4	4	4	4	3	3	3
32	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	5	4	4	5	2	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
33	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
34	2	2	3	5	3	3	4	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
35	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
36	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	2	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
37	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
38	2	2	3	5	3	3	4	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
39	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
40	2	3	2	3	1	2	2	1	3	2	4	3	2	1	3	3	2	4	3	4	5	3	3	2	3	2	3	5	3	4	2	5	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	
41	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
42	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	2	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
43	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
44	2	2	3	5	3	3	4	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
45	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
46	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	2	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
47	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
48	2	2	3	5	3	3	4	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
49	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
50	2	3	2	3	1	2	2	1	3	2	4	3	2	1	3	3	2	4	3	4	5	3	3	2	3	2	3	5	3	4	2	5	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	
51	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
52	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	4	4	5	2	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	
53	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
54	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	5	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	2	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
56	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
57	2	2	3	5	3	3	4	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
58	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
59	2	3	2	3	1	2	2	1	3	2	4	3	2	1	3	3	2	4	3	4	5	3	3	2	3	2	3	5	3	4	2	5	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	
60	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1



	GESTION DEL CAMBIO																																							
	Cambio Organizacional													Función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio												MODIFICACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL														
n	i41	i42	i43	i44	i45	i46	i47	i48	i49	i50	i51	i52	i53	i54	i55	i56	i57	i58	i59	i60	i61	i62	i63	i64	i65	i66	i67	i68	i69	i70	i71	i72	i73	i74	i75	i76	i77	i78	i79	i80
1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	1	5	5	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	1	1	1	1	5	5	5
2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4
3	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	2	3	2	2	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	3	1	4	5	5
4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	4	1	1	3	1	5	4	4
5	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	5	1	1	4	3	5	5	5
6	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3	1	2	3	2	4	5	5
7	4	3	1	2	3	4	3	4	4	3	4	5	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	1	2	4	2	4	4	4	1	1	2	1	4	5	5
8	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4	5	4	4
9	4	3	2	5	4	4	4	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	2	4	5	1	1	2	3	4	2	3
10	4	2	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	2	5	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4
11	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	4	1	5	4	5	4	1	5	5	5	1	3	3	5	5	5	5	1	1	1	3	5	5	4
12	4	1	3	5	3	4	5	5	4	4	3	5	1	3	3	5	2	3	1	2	3	3	4	4	5	5	1	2	1	5	2	5	4	1	2	1	1	2	3	5
13	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	2	2	3	5	2	5	3	4	4	2	2	3	4	3	2	5	3	2	4	3	5	5	5	3	2	3	4	5	2	3
14	4	3	1	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3	5	3	3	2	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4
15	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	2	5	4	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	1	1	4	5	2	5	3
16	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	3	5	4	1	2	5	5	5	1	3	5	4	5	5	4	3	3	3	2	4	1	1	4	2	5	3	4
17	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4
18	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2	2	5	4	5	5	4	2	5	1	4	5	4	5	2	3	3	5	5	3	5	1	1	3	1	5	4	5
19	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3	4	5	4	3	4	5	3	2	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	5	3
20	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	5	4	3	3	5	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3	4	4
21	3	5	5	2	3	5	3	1	2	3	3	3	4	3	5	2	3	1	4	3	3	5	1	2	3	2	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3
22	5	1	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	5	5	3	3	3	5	4	4	4	1	1	1	1	5	5	5
23	5	2	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	1	1	4	1	4	4	4

24	5	3	2	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	1	3	4	4	3	3	5	4	4	3	5	5	5	3	5	3	1	1	3	1	4	5	4
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	5	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3
26	4	3	1	3	4	4	3	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	2	3	5	4	1	4	3	3	5	1	3	5	4	5	3	4	1	2	3	3	4	4	4
27	5	2	1	5	4	3	5	4	4	5	5	5	1	2	3	5	2	4	2	2	5	2	2	5	5	5	1	2	1	3	3	4	5	1	1	2	2	4	5	5
28	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5
29	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	2	5	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4
30	5	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	1	1	2	1	5	5	5
31	5	2	1	5	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	2	5	4	4	1	1	5	4	4	4	5	1	3	1	1	5	4	4
32	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	2	3	2	2	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	3	1	4	5	5
33	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	4	1	1	3	1	5	4	4
34	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	5	1	1	4	3	5	5	5
35	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3	1	2	3	2	4	5	5
36	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	2	3	2	2	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	3	1	4	5	5
37	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	4	1	1	3	1	5	4	4
38	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	5	1	1	4	3	5	5	5
39	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3	1	2	3	2	4	5	5
40	4	3	1	2	3	4	3	4	4	3	4	5	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	1	2	4	2	4	4	4	1	1	2	1	4	5	5
41	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4	5	4	4
42	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	2	3	2	2	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	3	1	4	5	5
43	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	4	1	1	3	1	5	4	4
44	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	5	1	1	4	3	5	5	5
45	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3	1	2	3	2	4	5	5
46	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	2	3	2	2	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	3	1	4	5	5
47	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	4	1	1	3	1	5	4	4
48	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	5	1	1	4	3	5	5	5
49	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3	1	2	3	2	4	5	5
50	4	3	1	2	3	4	3	4	4	3	4	5	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	1	2	4	2	4	4	4	1	1	2	1	4	5	5
51	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4	5	4	4

52	4	3	2	5	4	4	4	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	2	4	5	1	1	2	3	4	2	3			
53	4	2	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	2	5	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	
54	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	4	1	5	4	5	4	1	5	5	5	1	3	3	5	5	5	5	1	1	1	3	5	5	4	
55	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	2	3	2	2	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	3	1	4	5	5	
56	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	4	1	1	3	1	5	4	4	
57	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	5	1	1	4	3	5	5	5	
58	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3	1	2	3	2	4	5	5	
59	4	3	1	2	3	4	3	4	4	3	4	5	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	1	2	4	2	4	4	4	1	1	2	1	4	5	5	
60	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4	5	4	4

### Anexo 3 Instrumentos de recolección de datos

#### CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.

INSTRUCCIÓN: A continuación, encontrara Ud. preguntas sobre la cultura organizacional por lo que se le solicita que responda con sinceridad, como producto de su experiencia en la Institución. La información es confidencial y reservada marcando con una X la opción que crea conveniente. Desde ya agradezco su apoyo.

**1) Nunca   2) Ocasionalmente   3) Algunas Veces   4) Buena   5) Siempre**

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo esta comprometidos con su trabajo.					
2	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
3	Cada miembro cree que se puede tener impacto positivo en el grupo.					
4	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica todo el mundo en algún grado.					
5	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
6	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
7	Acostumbrarnos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
8	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
9	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
10	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
11	La Capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
12	Existe un conjunto de valores claro y consistente, que rige la forma en que nos conducimos.					
13	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
14	Cuando existen desacuerdos trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
15	Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.					
16	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
17	Existe una buena alimentación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
18	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
19	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
20	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
21	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					

22	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
23	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
24	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
25	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
26	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
27	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
28	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
29	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
30	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
31	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
32	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
33	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
34	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
35	Compramos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
36	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
37	Tenemos una visión compartida de cómo será organización en el futuro.					
38	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
39	El pensamiento a corto plazo compromete nuestra visión					
40	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

*Muchas gracias por su colaboración.*

## **CUESTIONARIO SOBRE GESTION AL CAMBIO**

### **Estimado Empleado(a):**

El presente cuestionario es para medir la variable gestión del cambio cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene usted sobre la Gestión al cambio como producto de su experiencia en la Institución. La información es confidencial y reservada. Por lo que anticipo mi reconocimiento.

### **INSTRUCCIÓN:**

Sírvase leer las siguientes expresiones y responder, escribiendo sólo una "X" en el recuadro correspondiente de cada pregunta, según la respuesta que considere conveniente, de los 40 ítems que se presentan a continuación. La escala de valoración es la siguiente:

**NUNCA=1 CASI NUNCA=2 AVECES =3 CASI SIEMPRE =4 SIEMPRE=5**

	ITEMS	1	2	3	4	5
41	Asumo actitud positiva con el trabajo.					
42	Percibo con resentimiento el desaprovechamiento del talento.					
43	Si hubiera o se presentara otra oportunidad de trabajo no dudaría en abandonar el trabajo.					
44	Conozco cuál es la misión de la institución frente a la sociedad.					
45	Conozco los momentos clave en la historia de la organización.					
46	Muestro conocimiento para aceptar las nuevas formas de hacer las cosas.					
47	Muestro conocimiento para adherirse a las nuevas formas de hacer las cosas.					
48	Comprendo la estructura organizacional así como los roles que en consecuencia se desarrollan.					
49	Comprendo la estructura organizacional reconociendo los liderazgos.					
50	El trabajo en equipo exige actividades interdependientes.					
51	Muestro tolerancia a los conflictos.					
52	Evito caer en situaciones de enfado que me provoquen frustración.					
53	Considero que el directivo tiene una vida demasiado ocupada en sus actividades como para dedicar tiempo y esfuerzo a sus trabajadores.					
54	En su área de desempeño existe un sentimiento de separación y desatención por parte de los directivos.					
55	Percibo una motivación clara y desarrollada expreso por parte del directivo para alcanzar juntos los objetivos y las metas o visión que se tenga trazada					
56	Sus expectativas las siente satisfechas debido a que percibe mucho progreso laboral.					
57	Ve a su directivo alejado de la vida laboral de su área.					
58	El tipo de comunicación del directivo es formal rígido					
59	Poca o nula es la posibilidad del directivo de generar una comunicación informal					
60	Al personal no les preocupa la falta de capacidades comunicativas del directivo, van a trabajar y punto.					
61	considera que su directivo delega decisiones importantes en sus colaboradores					
62	El directivo no informa ni da soluciones a hechos trascendentales en la organización					
63	Da lo mismo si mi directivo continuara al mando.					

64	Tengo acercamiento con el plan de trabajo de mi directivo					
65	Tengo acercamiento con el plan de desarrollo de la organización					
66	Tengo interés en conocer el plan de desarrollo de mi directivo					
67	Tiene mayor interés sobre su estabilidad y seguridad en cuanto a prestaciones laborales, todo lo demás que siga su curso.					
68	Percibo una clara apatía del directivo frente al cambio, como consecuencia de la improvisación.					
69	Ante un cambio en la organización, vivo incertidumbre.					
70	Tengo conocimiento del documento que rige la forma de gobierno de la organización.					
71	Tengo conocimiento de los reglamentos derivado de la ley orgánica					
72	Tengo conocimiento de los símbolos de la organización y comparte comentarios de lo que los símbolos representa para usted					
73	Demuestro capacidad para aceptar las diferencias entre los miembros de su grupo de trabajo.					
74	Me siento parte de la organización.					
75	Asumo como propia la organización.					
76	Me siento reconocido por las aportaciones que hace para mejorar la organización.					
77	Participo en las actividades, hechos y decisiones de la organización.					
78	Me preocupa por los resultados de las acciones tomadas en la organización y el futuro de la misma.					
79	Comparto la creencia de dar importancia a la experiencia.					
80	Me siento parte de las situaciones, hechos y acciones más importantes para la organización.					

*Muchas gracias por su colaboración.*

## Anexo 4: Validación por juicio de expertos



### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Nombre del instrumento: CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Investigador: Br. Guillermo Yotto Rios

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
			0 - 20%	21%-40%	61%-60%	61%-80%	81% -100%
FORMA	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				80%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				80%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
CONTENIDO	4. ACTIVIDAD	Es adecuado el avance de la ciencia y la tecnología				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad				80%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación				80%	
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación				80%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa				80%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				80%	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de diálogo				80%	

#### II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

#### III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO

Procede su aplicación :

☒

Debe corregirse

☐

  
Firma  
Dr. Freddy Rivera Mammí  
DNI: 00445538



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTION DEL CAMBIO

Nombre del instrumento: CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL CAMBIO

Investigador: Br. Guillermo Yaito Rios

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
			0 - 20%	21%-40%	61%-60%	61%-80%	81%-100%
FORMA	1. REDACCION	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				75%	
	2. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75%	
	3. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.				75%	
CONTENIDO	4. ACTIVIDAD	Es adecuado el avance de la ciencia y la tecnología				75%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad				75%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación				75%	
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación				75%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa				75%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				75%	
	10. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de dialogo				75%	

II. PROMEDIO DE VALORACION:

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO

Procede su aplicación : ☒

Debe corregirse ☐

Firma

Dr. ALFONSO ROMANI' CLORES.

DNI: 06715414

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Nombre del instrumento: CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Investigador: Br. Guillermo YATTA RIOS

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
			0 - 20%	21%-40%	61%-60%	61%-80%	81% -100%
FORMA	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					85%
	2. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					85%
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85%
CONTENIDO	4. ACTIVIDAD	Es adecuado el avance de la ciencia y la tecnología				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad				80%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación				80%	
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación				80%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa					85%
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					85%
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de diálogo					85%

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO

Procede su aplicación : ☒

Debe corregirse ☐

Firma

Dr. NESTOR GALIBGOS RAMOS

DNI: 01235884

## Anexo 5

### Solicitud para la aplicación de instrumentos de recolección de datos

“Año del Dialogo y La Reconciliación Nacional”

“Madre de Dios Capital de la biodiversidad del Perú”

Iberia, 31 de mayo del 2018

**Carta N° 001-2018-GYR**

PARA : Mg. María Miroslava Frías Peralta  
Gerente General del Proyecto Especial Madre de Dios


ASUNTO : SOLICITA AUTORIZACION PARA REALIZAR TRABAJO DE  
INVESTIGACION.



Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno, de mi persona, como trabajador del PEMD, vengo realizando mis estudios superiores de MAESTRIA EN GESTION PUBLICA, en la Universidad Cesar Vallejo ( Sede - Puerto Maldonado ), en la actualidad me encuentro en la etapa de elaboración de mis tesis , para optar el título de MAGISTER, por lo que me permito solicitarle se sirva autorizarme realizar la aplicación de encuesta de mi proyecto de Investigación, en la institución que usted dirige, el tema es “La cultura organizacional y su influencia en la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018”. El cual me permitirá fortalecer mi formación Profesional.

Agradeciéndole por anticipado su gentil Aceptación.

Atentamente,

  
YATTO RIOS, GUILLERMO  
DNI: 04962978



## Gobierno Regional Madre de Dios Proyecto Especial Madre de Dios



"Año del Dialogo y la Reconciliación nacional"

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"

Iberia, 01 de junio del 2018

CARTA N° 001-2018-PEMD-UP

Sr.

Ing. Guillermo Yatto Ríos

ASUNTO: Autoriza aplicar encuestas para su trabajo de investigación

Ref. : Solicitud de Fecha 31/05/2018

\*\*\*\*\*

Previo cordial saludo me dirijo a usted manifestándole que en atención a su solicitud de referencia se autoriza realizar la aplicación de las encuestas para su trabajo de investigación en la institución Proyecto especial Madre de Dios, en el horario siguiente: de lunes a viernes a partir de las 3.00 a 5.00 pm.

Sin otro en particular es propicia la ocasión a fin de expresar las muestras de mi estima especial consideración y estima personal.

Atentamente.

  
GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS  
PROYECTO ESPECIAL MADRE DE DIOS  
.....  
C.P.C. Marisol Gutierrez Villavicencio  
UNIDAD DE PERSONAL

C/c  
Archivo



**Anexo 06**  
**Evidencias fotográficas**



**SEDE CENTRAL – PEMD**



GDA - Técnicos de Reforestación Agroforestal



GERENCIA DE DESARROLLO FRONTERIZO - Secretaria

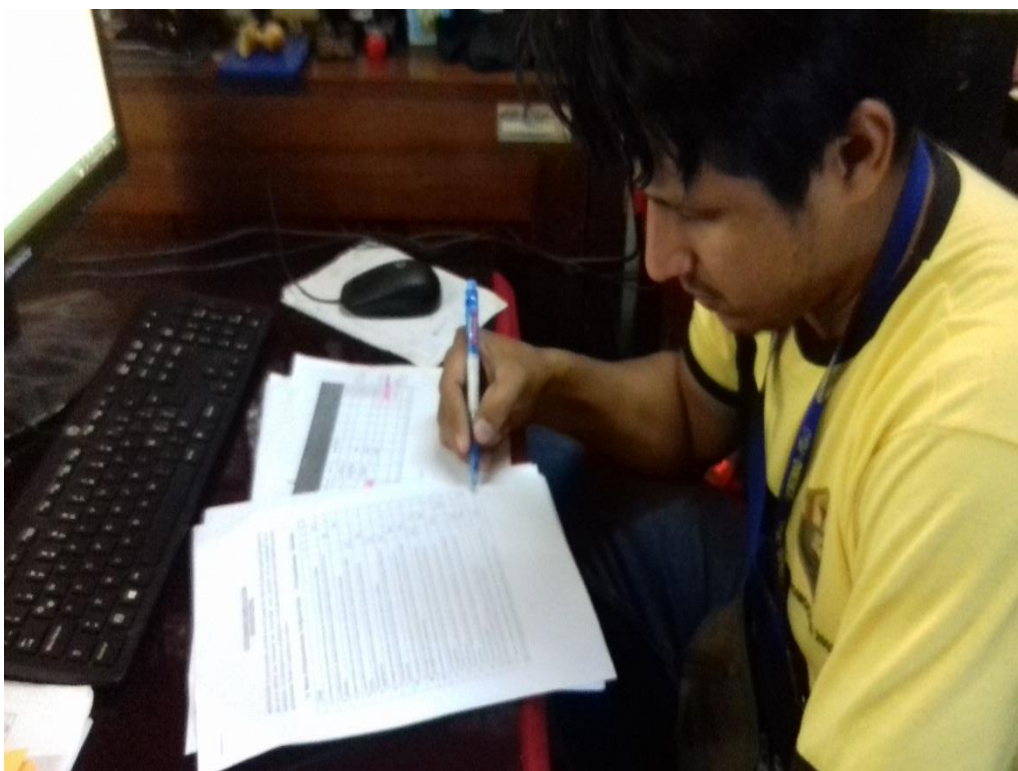




GERENCIA DE ESTUDIO - Secretaria



GDA - Secretaria



SERVICIO DE EQUIPO MECANICO (SEM) – Asistente Administrativo





GDA – Responsable de Construcción de Estanques Piscícolas



GDA – Responsable de Mecanización Agrícola



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

La Cultura Organizacional y la gestión del cambio de los trabajadores del  
Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

Guillermo Yatto Ríos

Escuela de Posgrado de la universidad cesar vallejo

Correo: [gyattor@hotmail.com](mailto:gyattor@hotmail.com)

Agosto 2018

## **I. Introducción.**

Las instituciones públicas del Estado poseen personalidad y características propias entre. Ellas están comprendidas por una gama de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la conforman, la cultura organizacional existe a un alto nivel de abstracción y es la que condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que conciernan a los miembros, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar.

El conocimiento de la cultura por los miembros de una organización es de suma importancia, esta manifiesta las actitudes, conductas y valores que han de tener en su labor habitual, lo cual constituye la base de la gestión de cambio. El cambio actualmente forma parte del día a día de las actividades institucionales. El entorno, cada vez más inestable y en constante evolución, ha obligado a las entidades a “aprender a desaprender” y reaprender tantas veces sea necesario. Los cambios que enfrentan las entidades también han aumentado en cuanto a su complejidad, pasando así de pequeños ajustes a transformaciones completas y profundas sujetas a los avances tecnológicos.

Sin embargo, en la institución del proyecto especial Madre de Dios se percibe una cultura organizacional débil, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, desmotivación, falta de compromiso, autoritarismo de los directivos, desconocimiento de funciones, etc. Factores que inciden categóricamente en la gestión de cambio. Esto debido a que en su mayoría de los cargos ocupados son de confianza y que son asumidas por encargatura de los gobiernos regionales de turno.

En tal sentido el presente trabajo pretende contribuir con la mejora de la cultura organizacional del personal y promover el cambio en las personas, optando estrategia pertinente para crear una entidad capaz de afrontar los requerimientos del entorno, inducir una mayor participación de las personas, comprometidas con el cambio.

### **Antecedentes del problema**

En el análisis realizado durante la presente investigación se tomó en cuenta la investigación realizada por Cárdenas, Díaz, Macías, Saldana, & Martínez, (2018), La cultura organización es una de las columnas principales para que las empresas sean competitivas, porque a través de la cultura se detectan problemas en el entorno de trabajo y poner solución con estrategias que mejoren. El objetivo del trabajo fue “identificar la cultura organizacional dominante en una pequeña empresa del industrial metal-mecánica de Monclova, Coahuila”. La muestra del estudio fue formada por 26 trabajadores por consenso, al cual se aplicó un cuestionario. Los resultados determinaron que la

cultura Jerarquizada en la dominante en la organización, concluyendo el autor que la organización no aplicó la Gestión por resultados, porque no planificó por objetivos ni resultados, que a su vez, tampoco contó con una metodología de medición cuantificable, considerada dentro de los objetivos de la cultura organizacional de la institución.

Así mismo en la investigación de Macluf, Beltrán, & Chávez, (2015). EL objetivo del trabajo es caracterizar el desarrollo Organización y la resistencia al cambio como dos elementos con un alto grado de interrelación; a causa de la competitividad de las organizaciones actuales. El desarrollo del trabajo consta de selección y revisión de distintas fuentes documentales tales como libros, artículos, trabajos de grados universitarios y documentos digitales. Dando una serie de conclusiones sobre la interrelación teórica a partir de los resultados obtenidos, del cual se deduce dos constructores; el primer término, se muestra los aspectos principales del DO de manera general; en segundo término, hace referencia los aspectos tales como: que es, significado de la resistencia al cambio, como llevarlo a cabo, indicios de la resistencia al cambio; del tema gestión del cambio.

### **Revisión de la literatura**

La cultura organizacional se define como los valores, creencias, principios, actitudes, hábitos, normas, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, convirtiéndose en un elemento sumamente importante en la organización y común entre los miembros que la conforman. Denison y Mishra (1995) indican que aún existe un consenso muy limitado sobre una teoría general de Cultura Organizacional, al igual que existe un sano escepticismo sobre si la cultura debe ser "medida" de tal forma que permita que una organización sea comparada con otra (p.205).

La cultura organizacional se entiende que es el ADN de la organización y está integrada por sistemas formales e informales, entendiéndose como formal los procesos, políticas, entre otros e informal como liderazgo, costumbres, tradiciones, etc. Entre sus elementos de planificación estratégica se encuentran su misión y su visión, de los cuales se desprenden sus valores institucionales, normas, procedimientos, ética, entre otros, que ayudaran a ver la manera en la cual las organizaciones pretenden cumplir y lograr sus objetivos planteados. Robbins (2010) refirió que la cultura organizacional involucra tres aspectos: a) es una percepción, es decir no es algo palpable o que pueda ser visto de manera física, pero las personas que laboran en la organización son capaces de percibirla según la vayan experimentando dentro de la organización;

b) es descriptiva, tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta;

c) a pesar que las personas que laboran en la organización pueden tener distintas experiencias, o laborar en diferentes niveles dentro de la organización, todas las personas logran describir la cultura de la organización en términos similares, expresándose así que la cultura es un aspecto compartido por todos los trabajadores (p. 46). Denison, 2000 citado en Gutiérrez, 2013, p. 6) definió que –la cultura organizacional son los valores, las creencias y principios que sirven como fundamento para la dirección de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos.

Denison (2000) refirió que la investigación en las últimas décadas ha demostrado que la cultura organizacional impacta el desempeño de las organizaciones mediante la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares. Estas cuatro características culturales explican la diferencia entre las organizaciones de alto y bajo desempeño (p.22).

Denison (2000) señaló que estos elementos a los que hace mención son detallados en cuatro dimensiones principales a) involucramiento, b) consistencia, c) adaptabilidad y d) misión

Las aplicaciones de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada poseen múltiples miradas que no definen una teoría única particularmente aceptada por las organizaciones. Ahora en el entorno público, no existe teoría validada ad-hoc; aplicando un esquema explicativo de las diferentes teorías que contemplan los elementos primordiales para la gestión del cambio organizacional y asimismo se adaptan a las características relacionadas a la gestión pública. En su investigación lo utilizaron como herramienta cualitativa una matriz de entrevista semi estructurada en la que obtuvieron como resultado que la aplicación de las teorías de cambio en el sector público está retenida a variaciones relacionadas fundamentalmente a las características propias, como la dimensión política, las reglas administrativas y las personas al interior de estas (Ortega y Solano, 2015, p.9).

El planteamiento del contrato psicológico de Rousseau (1995), que comprendía la relación de empleo “como un conjunto de promesas y obligaciones recíprocas entre organización e

individuo”, dicho de otra manera, que los trabajadores y la organización perciben acerca de las obligaciones recíprocos que existen en un intercambio laboral (Gamboa et al., 2007, p.3).

Estas transformaciones se realizan en las múltiples dimensiones de las organizaciones, tal vez producido por fuerzas naturales como, por el impulso de quienes las generan es conocido como cambio organizacional (Acosta, 2002).

El cambio organizacional representa “Una modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Sin importar de donde provengan, los efectos del cambio pueden tener consecuencias profundas en quienes los sufren”. (Davis & Newstrom, 2003, p.26)

Importancia de la cultura organizacional en la gestión del cambio organizacional.

Cuando una organización está en un proceso de transformación la idiosincrasia cultural, los elementos normativos deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia. (Corpoven, 1997).

Cuando las reglas y normas que orientan la organización influye en la decisión del directivo el cual actúa como filtro y mostrando la realidad a la que se enfrenta la empresa (García, 1994).

De hecho, la valoración que el directivo efectúa de los recursos necesarios para generar la transformación están supeditadas a sus mapas cognitivos y estructuras culturales, lo que puede deformar su percepción sobre la capacidad de emprender el cambio (Pardo & Martínez, 2002).

## **Problemas**

### **Problema general**

¿Cómo la cultura organizacional se relaciona con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?

### **Problemas específicos 1.**

¿Cómo la dimensión implicación se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?

**Problemas específicos 2.**

¿Cómo la dimensión consistencia se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?

**Problemas específicos 3.**

¿Cómo la dimensión adaptabilidad se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?

**Problemas específicos 4.**

¿Cómo la dimensión misión se relaciona con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018?

**Hipótesis****Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

**Hipótesis específicas 1.**

La dimensión implicación se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018

**Hipótesis específicas 2.**

La dimensión consistencia se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018

**Hipótesis específicas 3.**

La dimensión adaptabilidad se relaciona significativamente con la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018

**Hipótesis específicas 4.**

La dimensión misión se relaciona significativamente con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la cultura organizacional y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018

### **Objetivos específicos 1.**

Determinar la dimensión implicación y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

### **Objetivos específicos 2.**

Determinar la dimensión consistencia y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

### **Objetivos específicos 3.**

Determinar la dimensión adaptabilidad y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.

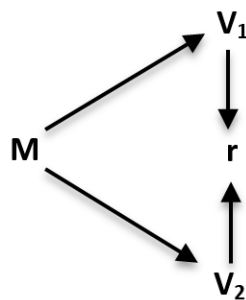
### **Objetivos específicos 4**

Determinar la dimensión misión y su relación con la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.



## II. Método

El diseño que utilizaremos es descriptivo correlacional de corte transversal no experimental, pues según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) en este tipo de investigación no existe manipulación de variables y tiene como finalidad conocer el grado de asociación o la relación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular. Asimismo, se describirá las relaciones entre dos o más variables en un solo momento. El esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra.

V<sub>1</sub> = Variable 1: La cultura organizacional.

V<sub>2</sub> = Variable 2: Gestión del cambio.

r = Relación entre las variables.

### Variables, operacionalización

#### Variables

Variable 1: La cultura organizacional

Variable 2: Gestión del cambio

#### Operacionalización de las variables

Se debe considerar que operacionalizar variables es un proceso que parte de lo abstracto para llegar a lo concreto. Al operacionalizar las variables del estudio se siguió con los siguientes pasos: Definición conceptual, definición operacional, especificación de sus dimensiones, elección de los indicadores, formulación de las interrogantes y asignación de índices a cada indicador, de tal forma que consentirán acopiar información para su correspondiente análisis e interpretación con el fin de cuantificar las variables de estudio. A continuación, se presenta las variables operacionalizadas: Cultura organizacional y gestión del cambio.

La población de estudio está conformada por 70 trabajadores administrativos que se encuentran laborando actualmente, estos comprenden a funcionarios, profesionales y técnicos del Proyecto especial de Madre de Dios

Para la selección de la muestra se utilizó muestreo aleatorio simple, métodos que consideran que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser escogidos y que cada unidad tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores administrativos del Proyecto especial de Madre de Dios

**Técnica** que se utilizó para recoger los datos.

**La encuesta.** – Se recolectará los datos importantes para obtener información; datos que forman un aporte estadísticopreciado y serán procesados en el análisis cuantitativo sobre La cultura organizacional y gestión del cambio describiendo y explicando de la mejor manera al problema.

#### **Instrumento**

**El cuestionario.** - Para medir las variables La cultura organizacional y Gestión del cambio.

Se elaboraron dos cuestionarios: el Cuestionario sobre La cultura organizacional que contiene 40 ítems y el Cuestionario sobre Gestión del cambio que contiene 40 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión para el primer cuestionario y cambio organizacional, función del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio y modificación de la cultura organizacional para el segundo cuestionario.

### **III. Resultados**

El objetivo de la presente investigación fue determinar la cultura organizacional y su relación en la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018. Para lograrlo se utilizaron dos cuestionarios con la finalidad de recoger los datos: El Cuestionario sobre cultura organizacional y el Cuestionario sobre Gestión de cambio

Se demostró la existencia de relación entre la cultura organizacional y la gestión de cambio, siendo su coeficiente tau b de Kendall 0.465 con p-valor de 0,000, inferior al nivel de significancia (0.05)

Resultados que guardan relación con la investigación de (Velásquez & Maruja, 2017). quien concluye que existe una relación fuerte y positiva. Para (Velásquez & Elizabeth, 2015) La cultura organizacional tiene la relación directa y significativa con el compromiso organizacional del personal administrativo del Ministerio de Producción, 2015, con una rho Spearman de 0.530 así mismo (Gómez & Ivonne, 2015). Demostró la correlación entre cultura organizacional y la gestión de proyectos. También (Domínguez & María, 2016). en su investigación demuestra la existencia de correlación significativa entre la cultura organizacional y gestión del talento humano ( $r=0.986$ ), en su trabajo de investigación (Tuesta & del Rosario, 2017). El estudio de investigación con título “Cultura organizacional y la calidad de atención en el servicio del hospital vitarte. Ate, 2017”; tuvo como finalidad determinar la relación posible entre las variables “cultura organizacional” y “calidad de atención” en los servicios que presta el hospital vitarte. Ate. 2017. El estudio concluye que existe una relación positiva y alta (Rho de Spearman = 0,707) así mismo (Alva, & Villanueva, 2018) El estudio pretende determinar si la cultura organizacional controla la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, el estudio conlleva un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico; contando con una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Demostrando que la influencia de los comportamientos de liderazgo depende de los tipos de organizaciones. En conclusión, si controla la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

(Frías, 2016) en su estudio de investigación cuyo propósito es determinar la relación que existe entre cultura organizacional y gestión del cambio en el Gobierno Regional Madre de Dios. Demostró la existencia de relación entre cultura organizacional y gestión del cambio al observar su coeficiente de correlación tau b de 0.950,  $p<.01$ .)

(Torres, 2017) en su investigación tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. Se demostró la existencia de correlación. Además, el coeficiente de correlación obtenido (0,98) indica que la correlación es positiva y alta.

(Velásquez, 2017) en su trabajo de investigación Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017, Cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la aplicación de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de

la dirección desconcentrada de cultura - Ancash, 2017. Se demostró que existe una correlación positiva mediana y significativa con un coeficiente Pearson  $r = 0,666$ ; entre las variables nueva gestión pública y cultura organizacional.

#### **IV. Discusión**

El objetivo de la presente investigación fue determinar la cultura organizacional y su relación en la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018. Para lograrlo se utilizaron dos cuestionarios con la finalidad de recoger los datos: El Cuestionario sobre cultura organizacional y el Cuestionario sobre Gestión de cambio.

Un primer hallazgo es que en la tabla 18 se demostró la existencia de relación entre la cultura organizacional y la gestión de cambio, siendo su coeficiente Tau b de Kendall 0.465 con p-valor de 0,000 (tabla 19), inferior al nivel de significancia (0.05) según la (tabla 19), resultados que guardan relación con la investigación de (Velásquez & Maruja, 2017). quien concluye que existe una relación fuerte y positiva. Para (Velásquez & Elizabeth, 2015) La cultura organizacional tiene la relación directa y significativa con el compromiso organizacional del personal administrativo del Ministerio de Producción, 2015, con una rho Spearman de 0.530 así mismo (Gómez & Ivonne, 2015). Demostró la correlación entre cultura organizacional y la gestión de proyectos. También (Domínguez & María, 2016). en su investigación demuestra la existencia de correlación significativa entre la cultura organizacional y gestión del talento humano ( $r=0.986$ ), en su trabajo de investigación (Tuesta & del Rosario, 2017). (Tuesta, & del Rosario, 2017). El estudio de investigación con título “Cultura organizacional y la calidad de atención en el servicio del hospital vitarte. Ate, 2017”; tuvo como finalidad determinar la relación posible entre las variables “cultura organizacional” y “calidad de atención” en los servicios que presta el hospital vitarte. Ate. 2017. El estudio concluye que existe una relación positiva y alta (Rho de Spearman = 0,707) así mismo (Alva, & Villanueva, 2018) El estudio pretende determinar si la cultura organizacional controla la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, el estudio conlleva un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico; contando con una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Demostrando que la influencia de los comportamientos de liderazgo depende de los tipos de organizaciones. En conclusión, si controla la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

(Frías, 2016) en su estudio de investigación cuyo propósito es determinar la relación que existe entre cultura organizacional y gestión del cambio en el Gobierno Regional Madre de Dios. Demostró la existencia de relación entre cultura organizacional y gestión del cambio al observar su coeficiente de correlación tau b de 0.950,  $p < .01$ .)

(Torres, 2017) en su investigación tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. Se demostró la existencia de correlación. Además, el coeficiente de correlación obtenido (0,98) indica que la correlación es positiva y alta.

(Velásquez, 2017) en su trabajo de investigación Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017, Cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la aplicación de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la dirección desconcentrada de cultura - Ancash, 2017. Se demostró que existe una correlación positiva mediana y significativa con un coeficiente Pearson  $r = 0,666$ ; entre las variables nueva gestión pública y cultura organizacional

## **V. Conclusión**

Primero: Se concluye en la tabla 17, el 36.7% representa la asociación entre la categoría bueno de la cultura organizacional y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 26.7% representa la asociación entre la categoría regular en ambas variables. Según el Tabla 18 se observa que el p-valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 menor al 0,05 de nivel de significancia, por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la cultura organizacional se relaciona con la gestión de cambio. Según la tabla 19, el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,465 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

Segundo: Se concluye en la tabla 20, el 26.7% de la dimensión implicación representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión implicación y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 21.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión implicación y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 21, el valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la implicación se relaciona con la gestión del cambio. Según la tabla 22 el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,353 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

Tercero: Se concluye en la tabla 23, el 25% de la dimensión consistencia representa la asociación entre la categoría bueno de la dimensión consistencia y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 20.0% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión consistencia y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 24, el p-valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,000 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la implicación se relaciona con la gestión del cambio. Según la tabla 25. el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,487 con p-valor 0,000, su medida de asociación es positiva media.

Cuarto: se concluye tabla 26, el 31.7% de la dimensión adaptabilidad representa la asociación entre la categoría bueno de la dimensión adaptabilidad y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 16.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión adaptabilidad y la categoría regular de la gestión del cambio. Según la tabla 27, se aprecia que el p-valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,017 menor al 0,05 de significancia. por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la adaptabilidad se relaciona con la gestión de cambio. Según la tabla 28 el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,241 con p-valor 0,022, su medida de asociación es positiva media.

Quinto: Se concluye en la tabla 29, el 36.7% de la dimensión misión representa la asociación entre su categoría bueno y la categoría bueno de la gestión del cambio, un 16.7% representa la asociación entre la categoría regular de la dimensión adaptabilidad y la categoría regular de la gestión del cambio. Del mismo en la tabla 30 se aprecia que el p-valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,003 que representa el nivel de significancia, siendo menor al 0,05 por tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que la adaptabilidad se relaciona en la gestión de cambio. Según la tabla 31, el coeficiente tau-b de Kendall es de 0,050 con p-valor 0,706, su medida de asociación es positiva baja.

## **VI. Recomendaciones**

1. Se recomienda al Gerente General del Proyecto Especial Madre de Dios, implementar políticas institucionales que promuevan el trabajo en equipo, la identificación, la colaboración, empatía, etc. Factores que coadyuvaran a mejorar la percepción de la cultura organizacional dentro y fuera de la institución.
2. Se recomienda al Gerente General fomentar elevar el nivel de implicación a través de la toma de conciencia en los trabajadores al efectuar sus actividades cotidianas tomando como referente la responsabilidad, toma de decisiones dentro de sus competencias con el propósito de cumplir los objetivos institucionales.
3. Se recomienda al jefe de recursos humanos tomar acciones necesarias con el propósito de mejorar el nivel de consistencia en los trabajadores fomentando los valores culturales, respetando los acuerdos institucionales, y la coordinación entre los trabajadores. A través de eventos de carácter cultural y fortalecimiento de capacidades.
4. Se recomienda al gerente general propiciar y mejorar el nivel de adaptabilidad de los trabajadores promoviendo la innovación, orientación al cambio, información al cliente y el aprendizaje organizativo a través de talleres de relaciones humanas.
5. Se recomienda al gerente general incentivar y generar en el trabajador la identificación con los objetivos y metas al mediano y largo plazo incluido en los documentos de gestión inmersos en la misión visión.

## **VII. Referencias**

- Bustos, E. M., Sagredo, C. C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98.
- Cárdenas, M. C. P., Díaz, M. G. D., Macías, A. G. C., Saldana, C. D. P. L., & Martínez, B. A. V. (2018). LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA. *Revista Global de Negocios*, 6(3), 93-102.
- Frías Peralta, M.M. (2016). La Cultura Organizacional y la Gestión del Cambio en el Gobierno Regional Madre de Dios. Universidad César Vallejo - 2016.
- Jiménez, C. N. (2012). Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*, (2012-09).
- Macluf, J. E., Beltrán, L. A. D., & Chávez, R. M. A. (2015). El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1), 1-9.
- Martínez Espinoza, C. A. (2017). La Cultura Organizacional en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017. Universidad César VallejVelásquez Morales, Elia Maruja (Universidad César Vallejo, 2017)
- Quispe de la Cruz, C. E. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE NEGOCIOS EN LA ENTIDAD FINANCIERA MI BANCO SA AGENCIA MARISCAL CÁCERES, LIMA 2016.
- Sotomayor Paredes, G. L. (2016). Fases de proceso de gestión de cambio y competencias gerenciales en profesionales jefes de los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres – Lima, 2016. Universidad César Vallejo.
- Torres Cahuana, P. A. Torres Cahuana (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima.
- Tuesta, S., & del Rosario, M. (2017). Cultura organizacional y la calidad de atención en el servicio del hospital Vitarte. Ate, 2017.
- Velásquez Olórtegui, J. C. (2017) Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017.